

Entwicklung und Überprüfung eines Kontingenzmodells der kulturbewussten Mitarbeiterführung

Eine Führungsanleitung für deutsche Führungskräfte in interkulturellen
Führungssituationen

Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bayreuth

Vorgelegt
von
Anne Karin Klein
aus Saarbrücken

Dekan: Herr Prof. Dr. J. Sigloch
Erstberichterstatter: Herr Prof. Dr. T. M. Kühlmann
Zweitberichterstatter: Herr Prof. Dr. A. Remer
Tag der mündlichen Prüfung: 07.10.2008

DANKSAGUNG

Zunächst möchte ich mich bei allen bedanken, die mich im Rahmen der Durchführung dieser Arbeit auf vielfältige Art und Weise unterstützt haben.

Ganz besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann für die Überlassung des Themas und die ausgezeichnete und vertrauensvolle Betreuung. Dank schulde ich ihm auch für die richtungsweisenden Literaturempfehlungen und die Einführung in wissenschaftliche Arbeitsweisen. An dieser Stelle sind auch die vielen fruchtbaren Diskussionen und konstruktiven Hinweise während der gesamten Dauer des Forschungsprojektes zu erwähnen.

Herrn Prof. Dr. Andreas Remer danke ich sehr für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Herrn Prof. Dr. Reinhard Meckl danke ich für den Prüfungsvorsitz meines Rigorums.

Gedankt sei an dieser Stelle auch den Interviewpartnern, ohne deren Engagement und Unterstützung dieses Forschungsprojekt nicht möglich gewesen wäre.

Frau Tanja Rabl danke ich für die anregenden statistischen Diskussionen und Hinweise.

Großer Dank gilt auch meinem Bruder Arnd Heinrich Klein für die Unterstützung als Zweitkodierer und für das Korrekturlesen der Arbeit.

Nicht zuletzt danke ich meinen Eltern, Karin und Dr. Martin Klein, die mich während der gesamten Zeit ausnahmslos unterstützt haben.

für meine Familie

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
1 Einleitung.....	1
1.1 Stellenwert der Führung von anderskulturellen Mitarbeitern im In- und Ausland.....	1
1.2 Schwerpunkte und Kritik der Forschung zur interkulturellen Führung .	3
1.3 Zielsetzungen und Vorgehensweise der Untersuchung.....	4
1.4 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Definition der Kernbegriffe.....	8
2.1 Definition von Kultur.....	8
2.2 Definition von Führung.....	9
2.3 Definition von Kontingenzmodell.....	11
3 Kulturkonzepte.....	12
3.1 Schichtmodelle der Kultur.....	12
3.1.1 Das Zwiebelmodell von Hofstede.....	12
3.1.2 Das Kulturmodell von Trompenaars	13
3.1.3 Das 3-Stufen-Modell von Schein.....	14
3.2 Dimensionen kultureller Unterschiede und ihre Auswirkungen auf die Personalführung.....	15
3.2.1 Kluckhohn und Strodbeck.....	15
3.2.2 Hall.....	19
3.2.3 Hofstede.....	21
3.2.4 Trompenaars.....	25
3.2.5 Schwartz.....	28
3.2.6 GLOBE Research Project.....	31
3.2.7 Gesamtüberblick über die Kulturdimensionskonzepte.....	34
4 Führung im interkulturellen Kontext.....	36
4.1 Stand der Forschung.....	36
4.1.1 Vergleich der Bedeutung verschiedener Führeigenschaften in verschiedenen Ländern.....	38
4.1.2 Vergleich der Führungswerte verschiedener Länder.....	43
4.1.3 Vergleich der präferierten Führungsstile verschiedener Länder.....	48
4.1.4 Vergleich der praktizierten Führungsstile verschiedener Länder.....	51
4.1.5 Vergleich der Auswirkungen verschiedener Führungsstilformen in verschiedenen Ländern	56

4.1.6	Erforschung der Anwendbarkeit westlicher Führungstheorien in anderen Ländern.....	66
4.1.6.1	Fiedlers Kontingenzmodell der Führung.....	67
4.1.6.2	Normative Decision Model von Vroom und Yetton	69
4.1.6.3	Leadership Substitutes Theory von Kerr und Jermier.....	71
4.1.7	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse der interkulturellen Führungsforschung.....	73
4.2	Forschungsdefizite.....	75
5	Das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung.....	82
5.1	Strategien zur Bewältigung kultureller Diversität.....	82
5.1.1	Adler.....	82
5.1.2	Kühlmann.....	84
5.1.3	Kinast und Schroll-Machl	85
5.1.4	Thomas.....	86
5.1.5	Roosevelt.....	87
5.1.6	Berry.....	88
5.1.7	Cox.....	89
5.1.8	Gesamtüberblick über die beschriebenen Systematiken von Strategien zur Bewältigung kultureller Diversität.....	90
5.2	Kontingenzfaktoren.....	92
5.2.1	Vorstrukturiertheit der Arbeitsaufgabe des Mitarbeiters.....	92
5.2.2	Fachqualifikation des Mitarbeiters.....	94
5.2.3	Selbständigkeit des Mitarbeiters.....	95
5.2.4	Selbstbewusstsein des Mitarbeiters.....	95
5.2.5	Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen.....	95
5.2.6	Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.....	96
5.2.7	Machtposition des Vorgesetzten.....	97
5.2.8	Informationsstand des Vorgesetzten.....	98
5.2.9	Verfügbare Zeit für die Aufgabenbearbeitung durch den Mitarbeiter. .	98
5.2.10	Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters.....	99
5.2.11	Kulturdistanz.....	99
5.2.12	Überblick über alle Kontingenzfaktoren und ihre Quellen.....	101
5.3	Herleitung des Kontingenzmodells der kulturbewussten Mitarbeiterführung.....	103
6	Methodische Vorgehensweise bei der Untersuchung.....	110
6.1	Auswahl der Datenerhebungsmethoden.....	110
6.1.1	Interview gemäß der Critical Incident Technique zur Erhebung von Führungsepisoden.....	111
6.1.2	Fragebogen zum Einfluss verschiedener Kontingenzfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln.....	116
6.1.3	Gütekriterien der Datenerhebung.....	117

6.2 Planung und Durchführung der Untersuchung.....	119
6.2.1 Kontaktierung des Unternehmens sowie Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartner.....	119
6.2.2 Pretest.....	122
6.2.3 Durchführung der Datenerhebung.....	123
6.3 Analyse der Interviewtranskripte.....	127
6.3.1 Inhaltsanalyse der Interviewtranskripte.....	127
6.3.1.1 Überblick über den Ablauf der Inhaltsanalyse.....	127
6.3.1.2 Inhaltsanalytische Kategorienbildung.....	131
6.3.1.3 Kodierung der Interviewtranskripte.....	133
6.3.1.4 Gütekriterien der Inhaltsanalyse.....	134
6.3.2 Statistische Auswertung der Interviewtranskripte.....	140
6.3.2.1 Vorgehensweise der binären logistischen Regression.....	141
6.3.2.2 Anwendungsvoraussetzungen der binären logistischen Regression.....	142
6.3.2.3 Signifikanztests zur Aufnahme oder Entfernung einer Variablen.....	147
6.3.2.4 Beurteilung der Modellgüte.....	149
6.3.2.5 Interpretation der Ergebnisse.....	153
6.4 Analyse der Fragebögen.....	155
7 Darstellung und Auswertung der Ergebnisse der Untersuchung.....	157
7.1 Ergebnisse der Interviews.....	157
7.1.1 Übersicht über die erhobenen Daten.....	157
7.1.2 Häufigkeitsverteilung der Führungsstrategien.....	162
7.1.3 Erfolg der Führungsstrategien ohne Berücksichtigung der Kontingenzfaktoren.....	162
7.1.4 Evaluierung des Kontingenzmodells.....	165
7.1.4.1 Dominanz- und Anpassungsstrategie.....	166
7.1.4.1.1 Einzelzusammenhänge zwischen Kontingenzfaktor und Erfolg.....	166
7.1.4.1.2 Gesamtzusammenhang zwischen Kontingenzfaktoren und Erfolg.....	170
7.1.4.1.2.1 Modell 3.....	173
7.1.4.1.2.2 Modell 6.....	180
7.1.4.1.2.3 Vergleich der beiden Regressionsmodelle.....	187
7.1.4.1.3 Zusammenhang zwischen Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters und Erfolg der Dominanzstrategie.....	188
7.1.4.2 Kompromissstrategie, Integrationsstrategie und Vermeidungsstrategie.....	189
7.1.4.3 Doppelstrategien.....	195
7.1.4.4 Zusammenfassende Betrachtung aller Führungsstrategien.....	197

7.1.4.5 Meinungen der Befragten zur Anwendbarkeit des Kontingenzmodells	200
7.1.5 Zusammenhang zwischen Kontingenzfaktor und Führungshandeln	201
7.1.6 Zusammenhang zwischen Ort/Teamstruktur und Führungshandeln	203
7.1.6.1 Zusammenhang zwischen Ort und Führungshandeln.....	203
7.1.6.2 Zusammenhang zwischen Teamstruktur und Führungshandeln.....	205
7.1.7 Zusammenhang zwischen Ort/Teamstruktur und Erfolg.....	207
7.1.7.1 Zusammenhang zwischen Ort und Erfolg.....	207
7.1.7.2 Zusammenhang zwischen Teamstruktur und Erfolg.....	210
7.1.8 Kultur.....	211
7.1.8.1 Übersicht über den Führungserfolg pro Kultur.....	211
7.1.8.2 Kulturdistanz-Einstufungen der Befragten.....	213
7.1.8.3 Vergleich der empfundenen und erforschten Kulturdistanz der Kulturen.....	215
7.1.8.4 Erläuterung ausgewählter kultureller Unterschiede anhand von Interviewaussagen.....	216
7.1.8.5 Unternehmenskultur und Landeskultur.....	218
7.1.8.6 Identifikation kultureller Unterschiede.....	219
7.1.9 Mit der Dominanz- bzw. Anpassungsstrategie verbundene Führungsstile.....	221
7.1.9.1 Vorgehensweise bei der Ermittlung der Führungsstile.....	221
7.1.9.2 Häufigkeiten der ausgeübten Führungsstile.....	222
7.1.9.3 Erwartete Führungsstile der Kulturen.....	223
7.1.9.4 Erfolg der Führungsstile.....	225
7.2 Ergebnisse der Fragebögen.....	230
7.2.1 Einstufungen des Einflusses der Kontingenzfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln.....	231
7.2.1.1 Übersicht über die Einstufungen des Einflusses pro Kontingenzfaktor.....	231
7.2.1.2 Rangordnung der Kontingenzfaktoren.....	235
7.2.2 Weitere Kontingenzfaktoren interkulturellen Führungshandelns.....	238
7.3 Vergleich der Ergebnisse der Interviews und Fragebögen.....	241
8 Diskussion und Implikationen für Wissenschaft und Praxis.....	243
8.1 Zusammenfassende Ergebnisdiskussion.....	243
8.2 Einschränkungen des Forschungsprojekts und Anregungen für weitere Forschung.....	253
8.2.1 Einschränkungen des Forschungsprojekts.....	254
8.2.2 Anregungen für weitere Forschung.....	257
8.3 Implikationen für die interkulturelle Führungspraxis.....	258
8.3.1 Unternehmen.....	258
8.3.2 Führungskraft.....	261

9 Fazit.....	262
Literatur.....	264
Anhang.....	298

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Aufbau der Arbeit.....	7
Abb. 2: Das "Zwiebeldiagramm" von Hofstede.....	12
Abb. 3: Das Kulturmodell von Trompenaars.....	13
Abb. 4: Das 3-Stufen-Modell von Schein.....	14
Abb. 5: Überblick über die durchsuchten Fachzeitschriften.....	37
Abb. 6: Globale Strategieoptionen nach Adler.....	83
Abb. 7: Strategien der Interkulturalität im Führungsprozess nach Kühlmann.....	85
Abb. 8: Kontingenzmodell - Dominanzstrategie.....	103
Abb. 9: Kontingenzmodell - Anpassungsstrategie.....	104
Abb. 10: Kontingenzmodell - Kompromissstrategie.....	105
Abb. 11: Kontingenzmodell - Integrationsstrategie.....	106
Abb. 12: Ablauf des Interviews.....	115
Abb. 13: Verteilung der Interviewpartner nach Geschlecht.....	120
Abb. 14: Verteilung der Interviewpartner nach Hierarchieebene.....	121
Abb. 15: Interviewausschnitte zur Verdeutlichung der Vorgehensweise der Interviewerin.....	126
Abb. 16: Ablauf der inhaltsanalytischen Auswertung.....	129
Abb. 17: Transkriptionsbeispiel.....	130
Abb. 18: Kodierbeispiel.....	133
Abb. 19: Beispiele für hypothetische Textstellen.....	139
Abb. 20: Graphische Darstellung der Kulturen der Mitarbeiter.....	160
Abb. 21: Histogramm der geschätzten Wahrscheinlichkeiten - Modell 3.....	175
Abb. 22: Histogramm der geschätzten Wahrscheinlichkeiten - Modell 6.....	182
Abb. 23: Häufigkeitsdiagramme der Kontingenzfaktoren.....	232
Abb. 24: Das Länderclustermodell des GLOBE Research Project.....	358

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Anzahl der Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit in Deutschland.....	2
Tab. 2: Dimensionen von Kluckhohn und Strodbeck.....	16
Tab. 3: Gesamtüberblick über die Kulturdimensionskonzepte.....	35
Tab. 4: Übersicht über Studien zum Vergleich der Bedeutung verschiedener Führereigenschaften in verschiedenen Ländern.....	42
Tab. 5: Übersicht über Studien zum Vergleich der Führungswerte verschiedener Länder.....	47
Tab. 6: Übersicht über Studien zum Vergleich der präferierten Führungsstile verschiedener Länder.....	50
Tab. 7: Übersicht über Studien zum Vergleich der praktizierten Führungsstile verschiedener Länder.....	55
Tab. 8: Übersicht über Studien zum Vergleich der Auswirkungen verschiedener Führungsstilformen in verschiedenen Ländern.....	64
Tab. 9: Übersicht über Studien zur Anwendbarkeit von Fiedlers Kontingenz- modell der Führung außerhalb der USA.....	68
Tab. 10: Übersicht über Studien zur Anwendbarkeit des Normative Decision Model außerhalb der USA.....	71
Tab. 11: Übersicht über Studien zur Anwendbarkeit von Kerr und Jermiers Leadership Substitutes Theory außerhalb der USA.....	72
Tab. 12: Übersicht über Studien der interkulturellen Führungsforschung.....	77
Tab. 13: Arten der Akkulturation nach Berry.....	89
Tab. 14: Gesamtüberblick über die Systematiken von Strategien zur Bewältigung kultureller Diversität.....	91
Tab. 15: Überblick über die Quellen der einzelnen Kontingenzfaktoren.....	102
Tab. 16: Art und Anzahl der Interviews.....	123
Tab. 17: Beurteilung des Kappa-Koeffizienten.....	136
Tab. 18: Inter-Kodierer-Reliabilitäten nach Cohen (Kappa).....	137
Tab. 19: Kollinearitätsstatistik.....	146
Tab. 20: Stärke der Korrelation.....	156
Tab. 21: Häufigkeitsverteilung der Führungsstrategien.....	157
Tab. 22: Häufigkeitsverteilung des Ortes der Episode.....	158
Tab. 23: Häufigkeitsverteilung der Teamstruktur.....	158

Tab. 24: Häufigkeitsverteilung der Kulturen der Mitarbeiter.....	159
Tab. 25: Zeitpunkt der Episoden.....	160
Tab. 26: Überblick über die Häufigkeiten der Ausprägungen der Kontingenz- faktoren.....	161
Tab. 27: Kreuztabelle Führungshandeln - Erfolg.....	164
Tab. 28: Dominanzstrategie - Kreuztabelle Qualifikation des Mitarbeiters - Erfolg.	166
Tab. 29: Anpassungsstrategie - Kreuztabelle Beziehung - Erfolg.....	167
Tab. 30: Erfolgswahrscheinlichkeiten.....	169
Tab. 31: Modellübersicht - schrittweise Vorwärtsauswahl.....	171
Tab. 32: Gütekriterien der Modelle.....	172
Tab. 33: Klassifikationsmatrix - Modell 3.....	174
Tab. 34: Erfolgswahrscheinlichkeiten pro Kombination - Modell 3.....	177
Tab. 35: Nicht erfolgreiche Fälle der Anpassungsstrategie - Modell 3.....	179
Tab. 36: Erfolgreiche Fälle der Dominanzstrategie - Modell 3.....	179
Tab. 37: Klassifikationsmatrix - Modell 6.....	181
Tab. 38: Erfolgswahrscheinlichkeiten pro Kombination - Modell 6.....	184
Tab. 39: Nicht erfolgreiche Fälle der Anpassungsstrategie - Modell 6.....	186
Tab. 40: Erfolgreiche Fälle der Dominanzstrategie - Modell 6.....	186
Tab. 41: Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Dominanzstrategie und der Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters.....	189
Tab. 42: Kompromiss - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren aus Modell 3, inklusive Erfolg und Häufigkeit.....	190
Tab. 43: Integration - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren aus Modell 3, inklusive Erfolg und Häufigkeit.....	190
Tab. 44: Vermeidung - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren aus Modell 3, inklusive Erfolg und Häufigkeit.....	191
Tab. 45: Kompromiss - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren aus Modell 6, inklusive Erfolg und Häufigkeit.....	191
Tab. 46: Integration - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren aus Modell 6, inklusive Erfolg und Häufigkeit.....	192
Tab. 47: Vermeidung - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren aus Modell 6, inklusive Erfolg und Häufigkeit.....	192
Tab. 48: Überblick über die angewandten Doppelstrategien.....	197
Tab. 49: Modell 3 - Führungsstrategie-Empfehlungen für die verschiedenen Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen.....	198

Tab. 50: Modell 6 - Führungsstrategie-Empfehlungen für die verschiedenen Kombinationen der Kontingenzzfaktorausprägungen.....	199
Tab. 51: Kreuztabelle Erforschte Kulturdistanz - Führungshandeln.....	202
Tab. 52: Kreuztabelle Machtposition - Führungshandeln.....	202
Tab. 53: Kreuztabelle Ort der Episode - Führungshandeln.....	205
Tab. 54: Kreuztabelle Teamstruktur - Führungshandeln.....	206
Tab. 55: Kreuztabelle Ort der Episode - Erfolg.....	208
Tab. 56: Dominanzstrategie - Kreuztabelle Ort der Episode - Erfolg.....	209
Tab. 57: Anpassungsstrategie - Kreuztabelle Ort der Episode - Erfolg.....	209
Tab. 58: Kreuztabelle Teamstruktur - Erfolg.....	210
Tab. 59: Dominanzstrategie - Kreuztabelle Teamstruktur - Erfolg.....	211
Tab. 60: Anpassungsstrategie - Kreuztabelle Teamstruktur - Erfolg.....	211
Tab. 61: Erfolgreiche und nicht erfolgreiche Episoden pro Kultur.....	212
Tab. 62: Empfundene Kulturdistanz pro Kultur.....	214
Tab. 63: Vergleich der erforschten und empfundenen Kulturdistanz.....	215
Tab. 64: Übersicht über die Häufigkeiten der ausgeübten Führungsstile.....	223
Tab. 65: Erwartete Führungsstile der Kulturen.....	224
Tab. 66: Erwartete Führungsstile der Kulturcluster.....	225
Tab. 67: Kreuztabelle Führungsstil - Erfolg.....	226
Tab. 68: Kreuztabelle Erfolg pro Kulturcluster für den Führungsstil I+C-.....	228
Tab. 69: Kreuztabelle Erfolg pro Kulturcluster für den Führungsstil I-C+.....	229
Tab. 70: Kreuztabelle Erfolg pro Kulturcluster für den Führungsstil I+C+.....	230
Tab. 71: Häufigkeitsverteilung der Einflusseinstufungen der Kontingenzzfaktoren durch die Befragten.....	231
Tab. 72: Median-basierte Rangordnung der Kontingenzzfaktoren.....	236
Tab. 73: Mittelwert-basierte Rangordnung der Kontingenzzfaktoren.....	237
Tab. 74: Weitere Kontingenzzfaktoren interkulturellen Führungshandelns.....	239
Tab. 75: Sonderzuordnungen - erforschte Kulturdistanz.....	336
Tab. 76: Überblick über die erforschte Kulturdistanz der Kulturen.....	337
Tab. 77: Gütekriterien der Logistischen Regression mit dem Faktor Führungshandeln als einzigem Regressionsfaktor.....	354
Tab. 78: Gütekriterien der Logistischen Regression mit den Faktoren Führungshandeln und Qualifikation des Mitarbeiters als Regressionsfaktoren.....	354
Tab. 79: Gesamtüberblick über die Clusterstudien.....	355
Tab. 80: Sonderzuordnungen - Kulturcluster.....	359

Tab. 81: Überblick über die Kulturclusterzuordnung der Kulturen.....	359
Tab. 82: Chi-Quadrat-Test-Ergebnisse der Kontingenzfaktoren des Fragebogens	360
Tab. 83: Rangkorrelation nach Spearman: Kontingenzfaktor - Hierarchieebene....	361
Tab. 84: Rangkorrelation nach Spearman: Kontingenzfaktor - Geschlecht.....	362
Tab. 85: Ergebnisse des U-Tests von Mann-Whitney.....	363

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
ed.	edition
Ed.	Editor
Eds.	Editors
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
Hrsg.	Herausgeber
I-C-	schwache Aufgabenorientierung/schwache Mitarbeiterorientierung
I-C+	schwache Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung
I+C-	starke Aufgabenorientierung/schwache Mitarbeiterorientierung
I+C+	starke Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung
K	Cohens Kappa
KFA	Konfigurationsfrequenzanalyse
LBDQ	Leadership Behavior Description Questionnaire
LPC	Least Preferred Co-Worker
LR-Test	Likelihood Ratio-Test
MA	Mitarbeiter
No.	Number
Nr.	Nummer
p.	page
pp.	pages
R_j^2	Bestimmtheitsmaß
S.	Seite

SBDQ	Supervisor Behavior Description Questionnaire
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
T	Toleranz
Tab.	Tabelle
V	Cramers V
VIF	Variance Inflation Factor
Vol.	Volume
WK	Wahrscheinlichkeit

1 Einleitung

1.1 Stellenwert der Führung von anderskulturellen Mitarbeitern im In- und Ausland

Die fortschreitende Globalisierung der Weltwirtschaft und Internationalisierung des Managements bringen eine steigende Migration der Weltbevölkerung mit sich. Der dadurch entstehende **Multikulturismus** und die **hohe Diversität der Arbeitskräfte** stellen neue Anforderungen an die Personalarbeit. In diesem Zusammenhang gewinnt insbesondere auch die Führung anderskultureller Mitarbeiter an Bedeutung. Mehr und mehr müssen interkulturelle Aspekte bei der Mitarbeiterführung berücksichtigt werden (vgl. Mead, 2005; Tayeb, 1996; Zielke, 2002). Deutsche Führungskräfte werden nicht mehr nur im Ausland im Rahmen von zeitlich begrenzten Auslandsentsendungen mit anderskulturellen Mitarbeitern konfrontiert, sondern auch im Inland gehören interkulturelle Führungssituationen inzwischen zur Tagesordnung. Die Einführung der Greencard im Jahr 2000 führte in Deutschland zu einem starken Anstieg der Zuwanderungen von Computer- und IT-Spezialisten aus Indien (Blom & Meier, 2002). Auch die Europäische Union förderte und fördert nach wie vor die Migration von Arbeitskräften über die Landesgrenzen der Teilnehmerländer hinweg (Erez, 1994; Tayeb, 1996). Zudem setzen große internationale Unternehmen in Deutschland vermehrt ausländische Fachexperten im Rahmen von internationalen Projekten ein. Zwar ist die kulturelle Diversität in Deutschland noch nicht so ausgeprägt wie beispielsweise in den USA, doch ist zu erwarten, dass sie auch in Deutschland in Zukunft weiterhin stark wachsen wird (vgl. Süß & Kleiner, 2006).

Ende 2004 lebten 6.717.100 Menschen mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit in Deutschland. Ende 2005 waren es bereits 6.755.800 Menschen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2006). Bis Ende 2006 stieg die Anzahl der Menschen mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit weiter auf 7.143.364 Menschen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2007, siehe auch Tabelle 1). Hinzu kommen ausländische Mitarbeiter, die im Rahmen von zeitlich fixierten Entsendungen nach Deutschland kommen.

Genauere Angaben zur Anzahl der Entsendungen deutscher Mitarbeiter ins Ausland liegen nicht vor (vgl. Stahl, 1998). Sicher ist jedoch, dass die Anzahl der Auslands-

entsendungen steigt. Laut einer Studie von Mercer Human Resource Consulting haben 44% aller multinationalen Unternehmen die Anzahl ihrer Auslandsentsendungen in den letzten zwei Jahren gesteigert (vgl. Mercer Human Resource Consulting, 2006).

Tab. 1: Anzahl der Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit in Deutschland

Staatsangehörigkeit	Anzahl	Staatsangehörigkeit	Anzahl
Türkei	1738831	Schweiz	36962
Jugoslawien (ehem.)	949937	Serbien und Montenegro (ehem.)	33774
Italien	534657	Tschechische Republik	33316
Polen	361696	Sri Lanka	31440
Griechenland	303761	Brasilien	30340
Serbien	282067	Japan	30125
Kroatien	227510	Pakistan	29654
Russische Föderation	187514	Syrien	28099
Österreich	175653	Slowakei	23835
Bosnien-Herzegowina	157094	Tunesien	23217
Ukraine	128950	Korea, Republik	22789
Niederlande	123466	Belgien	22365
Portugal	115028	Slowenien	21109
Spanien	106819	Ghana	20587
Frankreich	104085	Philippinen	20093
Vereinigte Staaten	99265	Litauen	19030
Vereinigtes Königreich	96507	Dänemark	18502
Vietnam	83076	Weißrussland (Belarus)	18149
China	75733	Schweden	16919
Rumänien	73353	Nigeria	16189
Marokko	69926	Algerien	13555
Tschechoslowakei (ehem.)	64540	Finnland	13175
Mazedonien	62295	Kanada	13172
Iran	58707	Moldau	12720
Thailand	52849	Indonesien	11176
Ungarn	52347	Ägypten	10645
Afghanistan	52162	Äthiopien	10609
Indien	41497	Albanien	10126
Libanon	39380	Irland	10093
Bulgarien	39053		

Bemerkungen: Nur Länder mit mehr als 10.000 Menschen in Deutschland, Stand: 31.12.06

Quelle: Statistisches Bundesamt (2007)

Interkulturelle Führungssituationen, das heißt Situationen, bei denen die beteiligten Personen Führungskraft und Mitarbeiter¹ aus unterschiedlichen Kulturen stammen,

¹Mit allen Funktionsbezeichnungen sind Frauen und Männer in gleicher Weise gemeint. Eine sprachliche Differenzierung im Wortlaut wird nicht vorgenommen.

stellen im Inland wie im Ausland eine **besondere Herausforderung für Führungskräfte** dar. Unterschiedliche kulturelle Werte sind häufig mit unterschiedlichen Erwartungen an das Führungshandeln verbunden. Besonders im Inland, aber häufig auch im Ausland, fehlt auf Seiten der Führungskräfte eine Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede. Oftmals sieht sich eine Führungskraft mit Situationen konfrontiert, bei der sie Mitarbeiter aus mehr als nur einer fremden Kultur zu führen hat. Dies macht erfolgreiche Führung noch schwerer. Um kulturell bedingte Missverständnisse zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu vermeiden und eine erfolgreiche interkulturelle Führung zu gewährleisten, sollten die betroffenen Führungskräfte speziell auf interkulturelle Führungssituationen vorbereitet werden. Besonders interessant sind dabei folgende Fragen: Wie soll ein Vorgesetzter mit seinem anderskulturellen Mitarbeiter umgehen? Welche Führungsstrategien stehen dem Vorgesetzten zur Verfügung? Von welchen Faktoren hängt es ab, welche Führungsstrategie am besten geeignet ist? Wann soll welche Führungsstrategie angewandt werden? Dies sind Fragen, die bisher im Rahmen der interkulturellen Führungsforschung vernachlässigt wurden und daher im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen.

1.2 Schwerpunkte und Kritik der Forschung zur interkulturellen Führung

Seit Anfang der sechziger Jahre wurden zahlreiche Artikel und Bücher im Rahmen der kulturvergleichenden Managementforschung veröffentlicht (vgl. Keller, 1982). Dabei nahm die Erforschung der Kulturabhängigkeit von Führung einen großen Stellenwert ein. Die **Schwerpunkte der Forschung** lagen insbesondere auf folgenden Themen:

- Vergleich der Bedeutung verschiedener Führeigenschaften in verschiedenen Ländern
- Vergleich der Führungswerte verschiedener Länder
- Vergleich der präferierten Führungsstile verschiedener Länder
- Vergleich der praktizierten Führungsstile verschiedener Länder
- Vergleich der Auswirkungen verschiedener Führungsstilformen in verschiedenen Ländern

- Erforschung der Anwendbarkeit westlicher Führungstheorien in anderen Ländern

Während in den vergangenen Jahren bei den genannten Themen durch intensive Forschungsarbeit wesentliche Erkenntnisse gewonnen werden konnten, wurden andere, nicht weniger wichtige **Aspekte der interkulturellen Führung vernachlässigt**:

- Die Anwendbarkeit bestehender monokultureller Führungsmodelle in interkulturellen Führungssituationen wurde bisher nicht untersucht. Zwar wurde die Übertragbarkeit verschiedener Kontingenzmodelle der Führung in andere Kulturen überprüft, jedoch nicht, ob diese Kontingenzmodelle auch in interkulturellen Führungssituationen anwendbar sind. Daher fehlt nach wie vor ein Kontingenzmodell der Führung, das speziell für interkulturelle Führungssituationen gilt (vgl. Kühlmann, 2001).
- Ebenfalls vernachlässigt wurde die Untersuchung von interkulturellen Führungssituationen im Heimatland des Führenden. Bisher wurden hauptsächlich Führungssituationen von Expatriates im Ausland und die damit verbundenen Herausforderungen untersucht. Jedoch werden gerade interkulturelle Führungssituationen im Heimatland aufgrund der steigenden Migration der Weltbevölkerung immer essentieller für den Erfolg eines Unternehmens.

1.3 Zielsetzungen und Vorgehensweise der Untersuchung

Ziel dieser Untersuchung ist es, einen Beitrag zur Behebung der zuvor geschilderten Forschungsdefizite zu leisten. Es wird ein **Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung**, d.h. eine Führungsanleitung, auf die Führungskräfte in interkulturellen Führungssituationen zurückgreifen können, entwickelt und empirisch überprüft.

Hierzu wird das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung in einem ersten Schritt aus der Theorie entwickelt. Die Basis für das Kontingenzmodell bilden auf der einen Seite bestehende theoretische Überlegungen anderer Forscher zu

möglichen Strategien zur Bewältigung kultureller Diversität und auf der anderen Seite mögliche Kontingenzfaktoren, die aus Kontingenzmodellen der Führung auf nationaler Ebene entnommen werden können. Durch die Kombination beider Seiten wird das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung gebildet. Im Anschluss an die theoretische Entwicklung des Kontingenzmodells folgt eine empirische Überprüfung des Modells. Hierzu werden insgesamt 105 qualitative Interviews mit deutschen interkulturell erfahrenen Führungskräften einer international tätigen Unternehmensberatung geführt. Als Interviewtechnik wird die Critical Incident Technique genutzt. Außerdem wird ein standardisierter Fragebogen bearbeitet. Die Interviews werden entsprechend der logistischen Möglichkeiten face-to-face oder telefonisch geführt. Im Anschluss an die Transkription der Interviews folgt die Auswertung der Interviews. In einem ersten Schritt werden die Interviews nach der Inhaltsanalyse von Mayring ausgewertet. In einem zweiten Schritt wird anhand quantitativer statistischer Verfahren ermittelt, welche Kontingenzfaktoren Einfluss auf die Wahl und den Erfolg des Führungshandelns haben und bei welcher Ausprägung der Kontingenzfaktoren welche Führungsstrategien erfolgreich sind. Anhand dieser Ergebnisse kann das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Die Erkenntnisse der qualitativen Interviews werden durch einen standardisierten Fragebogen ergänzt, der den Einfluss verschiedener Kontingenzfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln aus Sicht der Interviewpartner erhebt.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die ersten drei Kapitel der Arbeit, Kapitel 2, Kapitel 3 und Kapitel 4, behandeln die theoretischen Grundlagen des Modells. **Kapitel 2** enthält **Definitionen der Kernbegriffe** Kultur, Führung und Kontingenzmodell.

In **Kapitel 3** wird ein **Überblick über die verschiedenen Kulturkonzepte** gegeben. Die verschiedenen Schichtmodelle der Kultur werden aufgeführt und erläutert. Des Weiteren werden die wichtigsten Kulturdimensionskonzepte und die darin enthaltenen Kulturdimensionen detailliert erklärt. Auch mögliche Auswirkungen der Kulturdimensionen auf die Personalführung werden dargestellt.

Kapitel 4 gibt einen **Überblick über den aktuellen Forschungsstand** des Forschungsbereichs „Interkulturelle Führung“. Die Forschungsschwerpunkte werden anhand von Studien näher erläutert. Pro Forschungsschwerpunkt wird eine Zusammenfassung der Erkenntnisse der Studien gegeben. Im Anschluss werden die bestehenden Forschungsdefizite aufgezeigt und erläutert.

Kapitel 5 befasst sich mit der **Entwicklung des Kontingenzmodells der kulturbewussten Mitarbeiterführung**. In einem ersten Schritt werden die von verschiedenen Forschern entwickelten Strategien zur Bewältigung kultureller Diversität vorgestellt. In einem zweiten Schritt werden mögliche Kontingenzfaktoren aufgeführt und ihre Verankerung in Kontingenzmodellen der Führung auf nationaler Ebene beschrieben. Auf dieser Basis wird das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung hergeleitet und erläutert.

Kapitel 6 und Kapitel 7 bilden den empirischen Teil der Arbeit. **Kapitel 6** erläutert die **methodische Vorgehensweise der Untersuchung**. Die Entscheidung für eine qualitative Herangehensweise wird begründet, die Datenerhebungsmethoden, Interview und Fragebogen, werden vorgestellt und die Planung und Durchführung der Untersuchung werden beschrieben. Im Anschluss wird die Vorgehensweise bei der Analyse der Interviewtranskripte erläutert und die dazugehörigen Gütekriterien diskutiert. Ebenso wird die Vorgehensweise bei der Analyse der Fragebögen beschrieben.

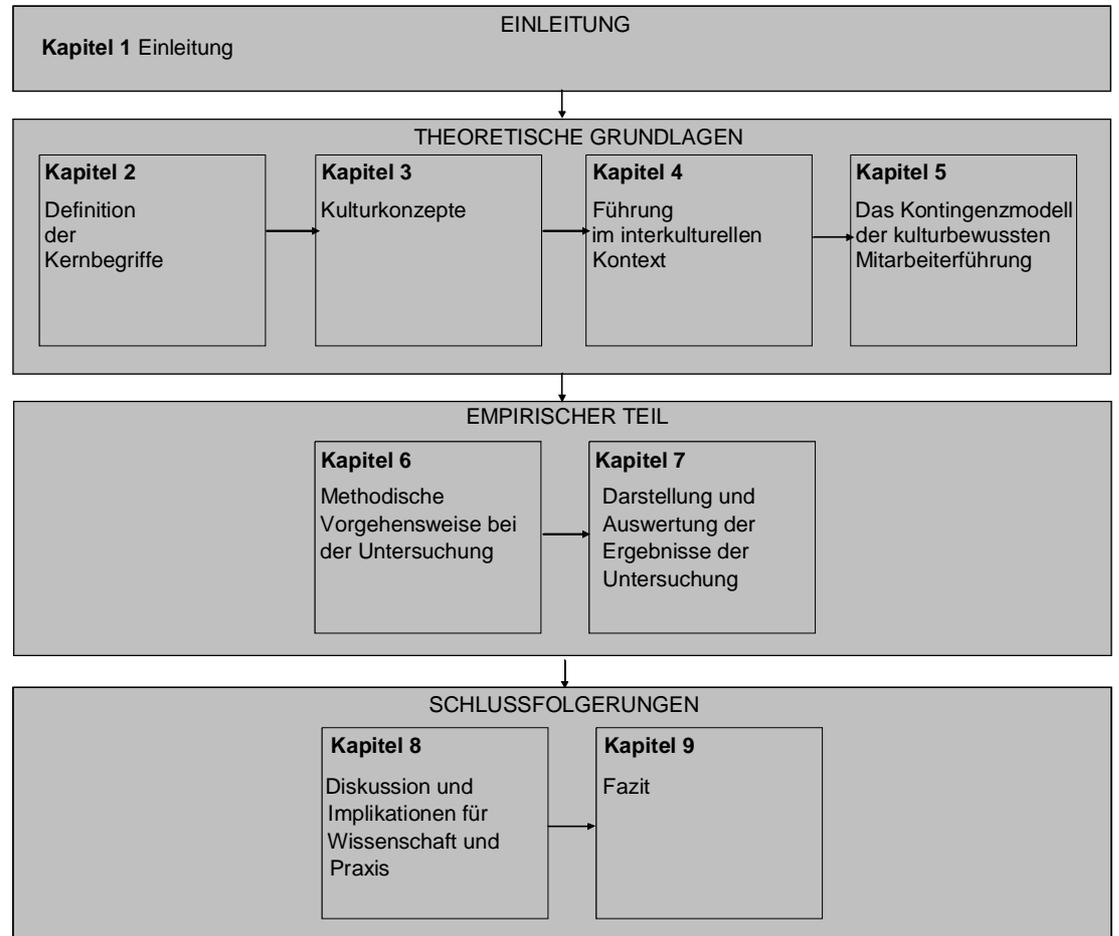
Ein detaillierter Überblick über die Ergebnisse der Untersuchung ist in **Kapitel 7** zu finden. Nacheinander werden die **Ergebnisse der Interviews und der Fragebögen** in detaillierter Form dargestellt und ausgewertet. Im Anschluss wird ein Vergleich zwischen den Ergebnissen der Fragebögen und denen der Interviews gezogen.

In **Kapitel 8** werden die wesentlichen **Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und diskutiert**. An dieser Stelle werden auch die **Einschränkungen des Forschungsprojektes** erläutert und **Anregungen für weitere Forschungsvorhaben** gegeben. **Implikationen für die interkulturelle Führungspraxis** werden ebenfalls aufgezeigt.

Kapitel 9 enthält ein abschließendes **Fazit**.

Abbildung 1 gibt einen graphischen Überblick über den Aufbau der Arbeit.

Abb. 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung

2 Definition der Kernbegriffe

2.1 Definition von Kultur

Seit Jahren setzen sich zahlreiche Forschungsgebiete mit dem Kulturbegriff auseinander. Daher existiert eine **Fülle von Definitionen und Umschreibungen** des Kulturbegriffs. Eine einheitliche Definition ist bisher noch nicht gefunden worden. Ajiferuke und Boddewyn stellten 1970 fest: „Culture is one of those terms that defy a single all-purpose definition, and there are almost as many meanings of ‘culture’ as people using the term” (S. 154). Kroeber und Kluckhohn zählten bereits 1952 164 verschiedene Definitionen des Kulturbegriffs und 100 weitere Einzelfeststellungen zum Kulturkonzept (vgl. hierzu auch Adler, 1993, 2002; Hasenstab, 1999; House, Wright & Aditya, 1997; Keller, 1982; Ronen, 1986; Rothlauf, 1999; Thomas, 1993, 1996; Weber, Festing, Dowling & Schuler, 1998).

Hofstede (2006), zum Beispiel, versteht unter Kultur „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (S. 4).

Thomas hingegen definiert Kultur folgendermaßen:

Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung. (1993, S. 380)

Kroeber und Kluckhohn kamen 1952 nach umfassender Analyse der existierenden Definitionen zu folgender Definition von Kultur:

Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of further action. (S.181)

Die Definition von Kroeber und Kluckhohn ist eine der umfassendsten und anerkanntesten Definitionen und wird daher dieser Arbeit zugrunde gelegt.

2.2 Definition von Führung

Wie schon bei dem Begriff Kultur existiert auch **keine einheitliche Definition** von Führung. Schon 1974 stellte Stogdill fest, dass es fast so viele verschiedene Definitionen von Führung gibt, wie Personen, die Führung zu definieren versucht haben. Und bis heute ist noch immer keine einheitliche Definition von Führung gefunden worden. Die Vielzahl an Definitionen von Führung wird jedoch als angemessen angesehen, da der Grund des jeweiligen Forschungsvorhabens die Definition von Führung lenken sollte (vgl. House & Javidan, 2004; Yukl, 1998).

Im Folgenden werden einige Definitionen von Führung exemplarisch aufgeführt. Umfassende Darstellungen der verschiedenen Definitionen von Führung sind unter anderem zu finden bei Bass (1990), Stogdill (1974) und Yukl (1998).

Im Rahmen der Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Studie wird Führung definiert als „the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members“ (House & Javidan, 2004, S. 15).

Nach Hersey & Blanchard (1977) ist Führung "the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts towards goal achievement in a given situation" (S. 84).

Gemäß Weibler (2001) heißt Führung, „andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“ (S. 29).

Yukl (1998) definiert Führung als

process wherein an individual member of a group or organization influences the interpretation of events, the choice of objectives and strategies, the organization of work activities, the motivation of people to achieve the objectives, the maintenance of cooperative relationships, the development of skills and confidence by members, and the enlistment of support and cooperation from people outside the group or organization. (S. 5)

Nach Neuberger ist personelle Führung "legitimes Konditionieren bestimmten Handelns von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mit Hilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen" (2002, S. 47).

Hentze (1995) schreibt: „Personalführung wird im allgemeinen als ein Prozeß zielgerichteter Verhaltensbeeinflussung eines Gruppenmitglieds durch ein anderes (oder mehrere andere) verstanden. Dabei erfolgt Führung immer mit Hilfe der Kommunikation und der Interaktion zwischen Führer und Geführten“ (S. 181).

In Anlehnung an die existierenden Definitionen wird Führung im Rahmen dieses Forschungsvorhabens wie folgt definiert:

Führung ist ein intentionaler sozialer Beeinflussungsprozess, bei dem der Führende versucht, den Geführten zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen.

2.3 Definition von Kontingenzmodell

Gemäß Yukl (1998) zeigt ein Kontingenzmodell der Führung, von welchen Bedingungen der Führungserfolg abhängig ist. Es versucht, Aspekte der Situation zu identifizieren, die die Beziehung zwischen Führungsverhalten und Führungseffektivität moderieren.

3 Kulturkonzepte

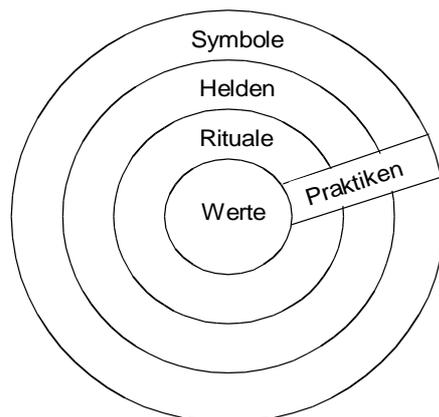
3.1 Schichtmodelle der Kultur

In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze, eine Kultur in Schichten einzuteilen. Die einzelnen Kulturschichten unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Sichtbarkeit von außen. Im Folgenden werden die Modelle von Hofstede, Trompenaars und Schein näher erläutert. Während bei Hofstede die Werte den Kern der Kultur bilden, gehen Trompenaars und Schein von einer noch tiefer liegenden Schicht aus, den Grundannahmen bzw. Grundprämissen.

3.1.1 Das Zwiebeldiagramm von Hofstede

Laut Hofstede (1993a, 2006) können die verschiedenen Kulturelemente in vier wesentliche Kategorien eingeteilt werden: Symbole, Helden, Rituale und Werte. Hofstede beschreibt sie als Schalen einer Zwiebel (siehe Abbildung 2).

Abb. 2: Das "Zwiebeldiagramm" von Hofstede



Quelle: Hofstede, 2006, S.8

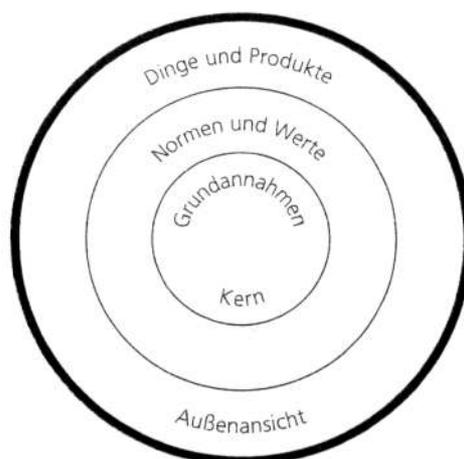
Unter Symbolen versteht Hofstede Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, deren Bedeutung nur der erkennt, der der gleichen Kultur angehört. Dies sind beispielsweise Sprache, Kleidung und Statussymbole. Da Symbole einem raschen Wandel unterlie-

gen und oft von anderen kulturellen Gruppen nachgeahmt werden, wurden sie in der äußeren, oberflächlichsten Schicht der Zwiebel angeordnet. Helden sind Verhaltensvorbilder, die Eigenschaften besitzen, die in einer Kultur hoch angesehen sind. Helden können tote oder lebende, echte oder fiktive Personen sein. Als Rituale bezeichnet Hofstede kollektive Tätigkeiten, die zur Erreichung der Ziele zwar nicht notwendig sind, aber innerhalb einer Kultur als sozial notwendig erachtet werden. Dies sind beispielsweise verschiedene Arten des Grüßens oder der Ehrerbietung anderen gegenüber. Auch soziale und religiöse Zeremonien zählen hierzu. Die drei Schichten Symbole, Helden und Rituale werden in Abbildung 2 als Praktiken zusammengefasst. Diese sind nach außen sichtbar, ihre kulturelle Bedeutung ist jedoch ohne Interpretation nicht sichtbar. Die Werte bilden den Kern einer Kultur. Als Werte bezeichnet Hofstede (2006) „die allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen. Werte sind Gefühle mit einer Orientierung zum Plus- oder zum Minuspol hin“ (S. 9).

3.1.2 Das Kulturmodell von Trompenaars

Trompenaars (1993) unterscheidet drei Schichten von Kultur (vgl. Abbildung 3):

Abb. 3: Das Kulturmodell von Trompenaars



Quelle: Trompenaars, 1993, S. 40

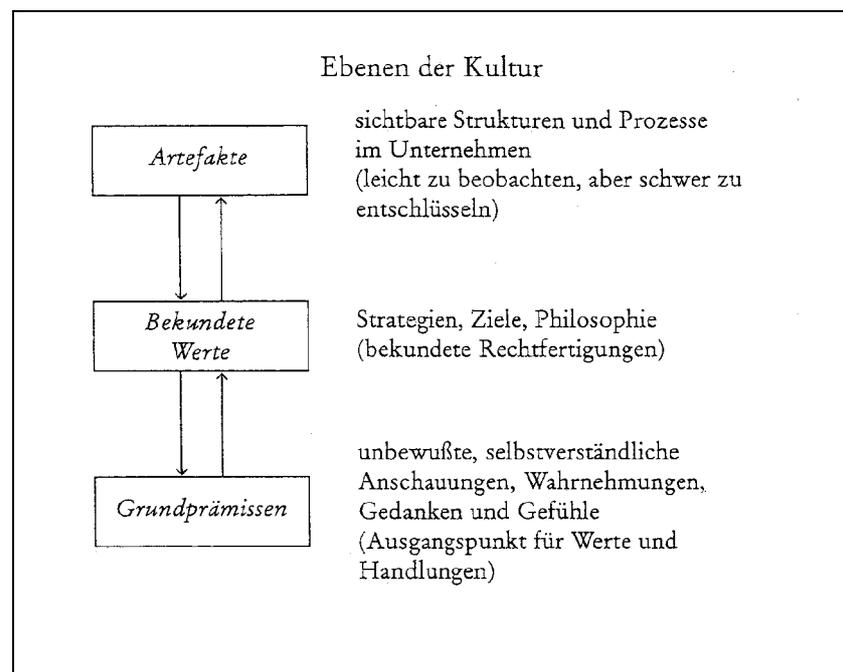
Die Außenschicht einer Kultur besteht aus Dingen und Produkten der wahrnehmba-

ren Realität, wie beispielsweise Sprache, Kleidung und Architektur. Diese sind Symbole für die tiefer liegende kulturelle Schicht. Die Mittelschicht wird aus den Normen und Werten einer Kultur gebildet. Normen bestimmen, was richtig oder falsch ist. Werte besagen, was gut oder böse ist. Den Kern einer Kultur bilden die Grundannahmen über die Existenz. Diese werden aus der Beziehung zur Umwelt abgeleitet. Sie sind auf die elementaren Überlebensfragen einer Kultur zurückzuführen (vgl. hierzu auch Trompenaars & Hampden-Turner, 2005).

3.1.3 Das 3-Stufen-Modell von Schein

In Abbildung 4 wird deutlich, dass Schein (1995) ebenfalls von drei Schichten einer Kultur bzw. Unternehmenskultur ausgeht.

Abb. 4: Das 3-Stufen-Modell von Schein



Quelle: Schein, 1995, S. 30

Die Ebene der Artefakte ist die oberste Ebene der Kultur. „Sie schließt alle Phänomene ein, die man sieht, hört und fühlt, wenn man einer neuen Gruppe mit einer noch unbekanntem Kultur begegnet“ (Schein, 1995, S. 30). Artefakte einer Kultur sind beispielsweise ihre Sprache, Architektur und Technologie. Artefakte lassen sich

leicht beobachten, sind aber nur schwer zu entschlüsseln. Die zweite Ebene der Kultur bilden die bekundeten Werte, der Sinn für das, was sein müsste, im Gegensatz zu dem, was ist. Dazu zählen auch Normen und Verhaltensregeln, die die Mitglieder einer Kultur gegenüber sich selbst und anderen verwenden. Die Ebene der Grundprämissen stellt die Basis einer Kultur dar. Unter Grundprämissen versteht Schein unbewusste und selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle. Ist man nicht in der Lage, die Grundprämissen einer Kultur zu entschlüsseln, kann man auch die Artefakte nicht korrekt entschlüsseln und die Glaubwürdigkeit der artikulierten Werte nicht beurteilen.

3.2 Dimensionen kultureller Unterschiede und ihre Auswirkungen auf die Personalführung

Im Rahmen verschiedener Studien wurden **Kulturdimensionen** erarbeitet, anhand derer Kulturen analysiert und miteinander verglichen werden können. Die Ausprägungen einer Kultur in den Kulturdimensionen lassen Schlussfolgerungen auf die Ausgestaltung der Personalführung in der Kultur zu. Je nachdem welche Ausprägung einer Kulturdimension in der Kultur favorisiert wird, ist dies mit einer bestimmten **Erwartung an das Führungshandeln** verbunden. Dieses Wissen ist speziell in interkulturellen Führungssituationen von großem Nutzen, da hieraus abgeleitet werden kann, ob mit unterschiedlichen Erwartungen an das Führungshandeln zu rechnen ist.

Im Folgenden werden die Kulturdimensionskonzepte von Kluckhohn und Strodbeck, Hall, Hofstede, Trompenaars, Schwartz und des GLOBE Research Projects sowie mögliche Auswirkungen der Kulturdimensionen auf die Personalführung näher erläutert.

3.2.1 Kluckhohn und Strodbeck

Die Studie von Florence R. Kluckhohn und Fred L. Strodbeck (vgl. Kluckhohn & Strodbeck, 1961) ist eine der ersten Studien, die Kulturunterschiede anhand von Dimensionen zu erklären versucht. Kluckhohn und Strodbeck untersuchten fünf Ge-

meinschaften von Eingeborenen der Rimrock Region im Südwesten der USA: Spanish-American, Texan, Mormon, Zuni und Navaho. Die Studie sollte Unterschiede zwischen den Gemeinschaften aufzeigen. Sie war nicht für Managementzwecke durchgeführt worden. Allerdings wurden die Erkenntnisse später für Managementzwecke genutzt. Im Rahmen der Studie identifizierten Kluckhohn und Strodbeck **fünf Dimensionen** von Grundannahmen einer Kultur (siehe Tabelle 2).

Tab. 2: Dimensionen von Kluckhohn und Strodbeck

Orientation	Postulated Range of Variations					
	Evil		Neutral	Mixture of Good-and-Evil	Good	
<i>human nature</i>	Mutable	Immutable	Mutable	Immutable	Mutable	Immutable
<i>man-nature</i>	Subjugation-to-Nature		Harmony-with-Nature		Mastery-over-Nature	
<i>time</i>	Past		Present		Future	
<i>activity</i>	Being		Being-in-Becoming		Doing	
<i>relational</i>	Lineality		Collaterality		Individualism	

Quelle: Kluckhohn & Strodbeck, 1961, S. 12

Human Nature Orientation

Kluckhohn und Strodbeck unterscheiden zwischen Kulturen, in denen Menschen grundsätzlich als gut, als böse oder als eine Mischung aus gut und böse gesehen werden. Außerdem unterscheiden sie Kulturen, die den Menschen als veränderbar sehen, und Kulturen, die den Menschen als unveränderbar sehen.

Das Wesen des Menschen hat unter anderem Auswirkungen auf die Delegation und die Kontrolle von Aufgaben. Glaubt man an das Gute im Menschen, werden Aufgaben an die Mitarbeiter delegiert und auf eine strenge Kontrolle verzichtet. Ist dies nicht der Fall, werden Aufgaben zentralisiert und strenge Kontrollen durchgeführt. Die Veränderbarkeit des Menschen hat beispielsweise Einfluss auf die Personalentwicklung und die Personalauswahl. Gilt der Mensch als veränderbar, werden Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt. Gilt der Mensch als unveränderbar, ist die Personalauswahl von großer Bedeutung, da der Mensch nicht durch Personalentwicklungsmaßnahmen den Anforderungen entsprechend verändert werden kann (vgl. Kutschker & Schmid, 2006).

Man-Nature Orientation

Bei der Dimension Man-Nature Orientation differenzieren Kluckhohn und Strodbeck zwischen drei Arten von Kulturen: Kulturen, die sich der Natur unterwerfen, Kulturen, die in Harmonie mit der Natur leben, und Kulturen, die über die Natur herrschen.

Die Beziehung des Menschen zur Natur hat unter anderem Auswirkungen auf die Zielsetzung und Zielimplementierung innerhalb von Unternehmen. In Kulturen, die über die Natur herrschen, geht man davon aus, dass Unternehmensziele unabhängig von äußeren Einflüssen gesetzt und realisiert werden können. Ziele werden in diesen Kulturen eindeutig und spezifisch, häufig auch quantitativ, formuliert. In Kulturen, die sich der Natur unterwerfen, werden Ziele nur vage formuliert. Da die Zielerreichung auch von äußeren Einflüssen abhängig ist, sind Ziele hier nur von geringerer Bedeutung (vgl. Kutschker & Schmid, 2006).

Time Orientation

Kluckhohn und Strodbeck unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen vergangenheitsorientierten, gegenwartsorientierten und zukunftsorientierten Kulturen.

Die Zeitorientierung hat unter anderem Auswirkungen auf die Personalentwicklung und die Entlohnung von Mitarbeitern. In zukunftsorientierten Kulturen wird mehr in Personalentwicklungsmaßnahmen investiert als in vergangenheits- und gegenwartsorientierten Kulturen. In vergangenheitsorientierten Kulturen orientiert sich die Entlohnung der Mitarbeiter an ihrer Leistung in der Vergangenheit. In zukunftsorientierten Kulturen werden Bonussysteme genutzt (vgl. Kutschker & Schmid, 2006; Lane & DiStefano, 1992; Mead, 2005).

Activity Orientation

Bei der Dimension Activity Orientation unterscheiden Kluckhohn und Strodbeck zwischen den Aktivitätsorientierungen Sein und Handeln sowie der Zwischenform Werden. Kulturen, bei denen die Aktivitätsorientierung Handeln vorherrscht, sind akti-

onsgetrieben. Das Handeln steht im Mittelpunkt. Man möchte möglichst viel erreichen. In Kulturen, bei denen die Aktivitätsorientierung Sein vorherrscht, wird das als wichtig erachtet, was gerade ist. Man geht davon aus, dass Aktivitäten nicht völlig geplant werden können und möchte möglichst viel erleben. Kulturen, bei denen die Aktivitätsorientierung Werden vorherrscht, liegen zwischen den beiden Extremen.

Die Aktivitätsorientierung hat unter anderem Auswirkungen auf die Motivation von Mitarbeitern und das Planungsverhalten in Unternehmen. In handlungsorientierten Kulturen werden Mitarbeiter über extrinsische Anreize wie Gehaltserhöhungen, Bonuszahlungen und Beförderungen motiviert. In daseinsorientierten Kulturen hingegen werden Mitarbeiter als intrinsisch motiviert gesehen, extrinsische Anreize werden nicht als notwendig erachtet. In handlungsorientierten Kulturen wird Planung für möglich und sinnvoll erachtet. Dies spiegelt sich in Zielvorgaben, Soll-Ist-Vergleichen und komplexen Kontrollsystemen wider. In daseinsorientierten Kulturen werden Pläne als Behinderung der täglichen Arbeit und als nicht realisierbar gesehen (vgl. Kutschker & Schmid, 2006).

Relational Orientation

Kluckhohn und Strodtbeck unterscheiden zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen. In individualistischen Kulturen sind die Ziele des Einzelnen wichtiger als die Gruppenziele. Umgekehrtes gilt für kollektivistische Kulturen. Bei kollektivistischen Kulturen unterscheiden Kluckhohn und Strodtbeck nochmals zwischen linealer und kollateraler Orientierung. In lineal orientierten Kulturen herrscht eine hierarchische Ordnung und starke Kontinuität. Kollateral orientierte Kulturen sind hingegen gleichberechtigte Gemeinschaften, die sich im Zeitablauf verändern können.

Die Beziehungsorientierung hat unter anderem Auswirkungen auf die Personalauswahl und die Entscheidungsfindung in Unternehmen. In individualistischen Kulturen zählen bei der Personalauswahl die individuellen Leistungen und das Leistungspotential der Bewerber. In kollektivistischen Kulturen hingegen sind die Kooperationsbereitschaft und die Anpassungsbereitschaft der Bewerber und die Kompatibilität mit dem Arbeitsteam von Bedeutung. In lineal orientierten Kulturen wird insbesondere

auf die Einbindung des Bewerbers in die Hierarchie und verwandtschaftliche Beziehungen geachtet. In kollateral orientierten Kulturen ist die Harmonie mit dem Arbeitsteam von großer Bedeutung. Entscheidungen werden in individualistischen Kulturen von einer Person getroffen, in kollektivistischen Kulturen hingegen sind viele Personen am Entscheidungsprozess beteiligt. In kollektivistischen Kulturen dauern Entscheidungen somit länger, sind jedoch einfacher umzusetzen (vgl. Kutschker & Schmid, 2006).

Weitere Informationen zur Studie von Kluckhohn und Strodtbeck sind auch bei Adler (1993, 2002), Child (1981), Guirdham (1999), Lane und DiStefano (1992), Mead (2005) sowie Weber et al. (1998) zu finden.

3.2.2 Hall

Im Rahmen seiner langjährigen Forschungs- und Beratungstätigkeit identifizierte der Anthropologe Edward Hall (vgl. Hall, 1976, 1989, 1990, 1992 und Hall & Hall, 1990) folgende **vier Dimensionen**, die nicht unabhängig voneinander zu sehen sind.

High-context/Low-context

Hall unterscheidet zwischen high-context und low-context Kulturen. In high-context Kulturen wird implizit kommuniziert. Nicht alles, was gemeint ist, wird auch gesagt. Ein großer Anteil an Informationen wird zwischen den Zeilen gelesen. Dies ist möglich, da die Individuen in high-context Kulturen in ein dichtes Beziehungsgeflecht eingebettet sind. In low-context Kulturen wird deutlich, direkt und explizit kommuniziert. Beziehungen haben eine geringere Bedeutung und sind kurzlebig. Daher muss eine Botschaft mehr unmittelbare Informationen enthalten, um sicherzustellen, dass der Sinn verstanden wird.

Die Kontextorientierung hat unter anderem Auswirkungen auf den Umfang der Verantwortung des Vorgesetzten und die Kommunikation von Kritik. In high-context Kulturen sind Vorgesetzte verantwortlich für das Verhalten ihrer Mitarbeiter. Dies ist bei

low-context Kulturen nicht der Fall (Mead, 2005). Während in low-context Kulturen Kritik direkt gegeben wird, wird sie in high-context Kulturen indirekt kommuniziert (Hall & Hall, 1990).

Space

Hall differenziert Kulturen nach ihrem Verständnis von Privatsphäre und Territorium. Dabei ist unter der Privatsphäre der eine Person umgebende Raum zu verstehen, in den ein Dritter nicht ohne Erlaubnis eintreten darf. Wohingegen zum Territorium einer Person diejenigen Dinge (Orte und Gegenstände) gehören, die sie als ihr persönliches Eigentum ansieht. Hall unterscheidet Kulturen insbesondere nach der Größe des Raums, den die Privatsphäre bzw. das Territorium einnehmen.

Das unterschiedliche Verständnis von Privatsphäre und Territorium beeinflusst unter anderem den Mindestabstand, der in einer Kultur zwischen Individuen üblich ist. Der Mindestabstand am Arbeitsplatz, der in einer Kultur als adäquat gesehen wird, kann in anderen Ländern als zu gering bzw. zu groß empfunden werden (Hall & Hall, 1990).

Monochronic/Polychronic

Hall differenziert zwischen monochronen und polychronen Kulturen. In monochronen Kulturen wird die Zeit als linear gesehen. Aktivitäten werden daher nacheinander geplant und durchgeführt. In polychronen Kulturen wird die Zeit als zirkulär gesehen. Es werden immer mehrere Aktivitäten gleichzeitig durchgeführt.

Die Ausprägung der Kulturdimension hat unter anderem Auswirkungen auf die Einhaltung von Deadlines und Plänen. Vorgesetzte monochroner Kulturen nehmen Zeitabsprachen ernst, vereinbarte Pläne müssen eingehalten werden. Vorgesetzte polychroner Kulturen hingegen sehen die Einhaltung von Zeitabsprachen lediglich als wünschenswert an und ändern bereits vereinbarte Pläne oftmals (vgl. Hall & Hall, 1990).

Fast/Slow Messages

Die vierte Dimension unterscheidet Kulturen bezüglich ihrer Kodierungs- und Dekodierungsgeschwindigkeit von Informationen. Hall unterscheidet dabei zwischen Kulturen mit hoher und Kulturen mit niedriger Informationsgeschwindigkeit.

Die in einer Kultur herrschende Informationsgeschwindigkeit hat Auswirkungen auf die Entwicklung beruflicher Beziehungen. In Kulturen mit hoher Informationsgeschwindigkeit können schnell oberflächliche Beziehungen aufgebaut werden, in Kulturen mit niedriger Informationsgeschwindigkeit dauert der Aufbau beruflicher Beziehungen länger, allerdings sind diese dann auch intensiver (Hall & Hall, 1990).

Informationen zur Studie von Hall sind auch zu finden bei Blom und Meier (2002), Guirdham (1999), Hasenstab (1999), Klimecki (1996), Kutschker und Schmid (2006), Mead (2005) und Tayeb (1996).

3.2.3 Hofstede

In den Jahren 1967 bis 1973 führte Geert Hofstede eine Befragung von Mitarbeitern des multinationalen Konzerns IBM durch (vgl. Hofstede, 1983, 1992a, 1992b, 1993a, 1993b, 2006; Hofstede & Bond, 1988; Hofstede & Hofstede, 2005). Insgesamt wurden 116.000 Fragebögen von IBM-Mitarbeitern aus 72 Ländern bearbeitet. Allerdings konnten nur die Daten von 50 Ländern und drei Länderregionen zur Auswertung herangezogen werden, da bei den anderen Ländern keine ausreichende Datenmenge vorlag. Anhand der Daten konnten vier Kulturdimensionen ermittelt werden: Power Distance, Individualism/Collectivism, Masculinity/Femininity und Uncertainty Avoidance. Hofstede ließ in einer weiteren Untersuchung einen Teil der Fragen von Managern unterschiedlicher Unternehmen aus 15 verschiedenen Ländern, die an seinen Kursen an einer Schweizer Wirtschaftshochschule teilnahmen, beantworten. Hierbei ergaben sich die gleichen Ergebnisse, so dass Hofstede folgte, dass die Ergebnisse über den Konzern IBM hinaus Gültigkeit besitzen. In den folgenden Jahren wurden von anderen Forschern zahlreiche Wiederholungsstudien durchgeführt. Insgesamt betrachtet bestätigten diese die Ergebnisse von Hofstede.

Nachdem die Befürchtung aufkam, dass ein westlich formulierter Fragebogen zu Verzerrungen geführt haben könnte, entwickelte Hofstede zusammen mit Michael Bond einen auf die chinesische Kultur ausgerichteten Fragebogen. Dieser wurde an je 100 Studenten 23 verschiedener Länder verteilt. Im Rahmen dieser Erhebung konnten ebenfalls vier Kulturdimensionen ermittelt werden. Drei der vier Kulturdimensionen der IBM Studie konnten bestätigt werden: Power Distance, Individualism/Collectivism und Masculinity/Femininity. Die vierte Dimension Uncertainty Avoidance konnte nicht bestätigt werden. Stattdessen konnte eine neue Dimension ermittelt werden: Confucian Dynamism. Das Hofstedesche Modell geht daher von **fünf Kulturdimensionen** aus, die im Folgenden kurz erläutert werden sollen.

Power Distance

Bei dieser Dimension unterscheidet Hofstede zwischen Kulturen mit geringer Machtdistanz und Kulturen mit großer Machtdistanz. Hofstede definiert Machtdistanz als „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“ (Hofstede, 2006, S. 59).

Die in einer Kultur herrschende Machtdistanz hat unter anderem Auswirkungen auf den von den Mitarbeitern erwarteten Führungsstil. Mitarbeiter aus Kulturen mit geringer Machtdistanz erwarten einen konsultativen Führungsstil. Sie möchten in Entscheidungen einbezogen werden. Mitarbeiter aus Kulturen mit großer Machtdistanz hingegen erwarten einen autokratischen oder patriarchalischen Führungsstil. Sie erwarten genaue Anweisungen von ihrem Vorgesetzten (vgl. Hofstede, 2006).

Individualism/Collectivism

Die Unterscheidung zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen stellt eine weitere Dimension von Hofstede dar. Unter individualistischen Kulturen versteht Hofstede „Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind; man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt“ (Hofstede, 2006, S. 102). Kollektivistische Kulturen sind „Gesell-

schaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen“ (Hofstede, 2006, S. 102).

Die individualistische bzw. kollektivistische Ausprägung einer Kultur hat unter anderem Auswirkungen auf die Beurteilung und Beförderung von Mitarbeitern. In kollektivistischen Kulturen trübt eine direkte Beurteilung der Mitarbeiter die Harmonie, in individualistischen Kulturen hingegen ist direktes Feedback üblich. Die Beförderung von Mitarbeitern richtet sich in kollektivistischen Kulturen nach der Gruppenzugehörigkeit des Mitarbeiters, in individualistischen Kulturen sind die Fähigkeiten des Mitarbeiters ausschlaggebend (Hofstede, 2006).

Masculinity/Femininity

Hofstede differenziert des Weiteren zwischen maskulinen und femininen Kulturen. Eine maskuline Kultur ist gemäß Hofstede eine Gesellschaft, bei der „die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen“ (Hofstede, 2006, S. 165). Eine feminine Kultur ist eine Gesellschaft, bei der sich „die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen“ (Hofstede, 2006, S. 165).

Die Ausprägung einer Kultur hinsichtlich Maskulinität und Femininität hat beispielsweise Auswirkungen auf die Verteilung von Belohnungen und die Lösung von Konflikten. Während Belohnungen in femininen Kulturen auf dem Prinzip der Gleichheit basieren, basieren Belohnungen in maskulinen Kulturen auf dem Prinzip der Gerechtigkeit. Konflikte werden in femininen Kulturen beigelegt, indem man nach einem Kompromiss sucht, in maskulinen Kulturen hingegen gewinnt der Stärkere (Hofstede, 2006).

Uncertainty Avoidance

Die in einer Kultur herrschende Unsicherheitsvermeidung stellt eine weitere Dimension von Hofstede dar. Hofstede unterscheidet zwischen Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung und Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung. Unter Unsicherheitsvermeidung versteht Hofstede den „Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (Hofstede, 2006, S. 233).

Die Ausprägung der Unsicherheitsvermeidung in einer Kultur hat unter anderem Auswirkungen auf die Bedeutung von Regeln und die Häufigkeit des Arbeitgeberwechsels. In Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung besteht ein großes Bedürfnis nach Regeln. Der Arbeitgeber wird nur selten gewechselt. In Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung wird hingegen die Meinung vertreten, dass es nur dann Regeln geben sollte, wenn es unbedingt notwendig ist. Der Arbeitgeber wird häufig gewechselt (Hofstede, 2006).

Confucian Dynamism

Eine weitere Dimension von Hofstede unterscheidet zwischen Kulturen mit langfristiger Orientierung und Kulturen mit kurzfristiger Orientierung. Unter langfristiger Orientierung versteht Hofstede „das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit“ (Hofstede, 2006, S. 292). Unter kurzfristiger Orientierung versteht Hofstede „das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des „Gesichts“ und die Erfüllung sozialer Pflichten“ (Hofstede, 2006, S.292-293).

Die zeitliche Orientierung einer Kultur hat unter anderem Auswirkungen auf die Entlohnung und die Ziele des Vorgesetzten und seiner Mitarbeiter. In Kulturen mit langfristiger Orientierung werden große soziale und wirtschaftliche Unterschiede durch Entlohnung vermieden. Vorgesetzter und Mitarbeiter haben dieselben Ziele. In Kulturen mit kurzfristiger Orientierung richtet sich die Entlohnung nach den Fähigkeiten des Mitarbeiters. Vorgesetzter und Mitarbeiter sind psychologisch in zwei Lager ge-

teilt (Hofstede, 2006).

Weitere Informationen zur Studie von Geert Hofstede können nachgelesen werden bei Adler (2002), Blom und Meier (2002), Guirdham (1999), Hasenstab (1999), Hodggets und Luthans (1997), Mead (2005), Pugh und the Open University Course Team (1993), Tayeb (1996), Weber et al. (1998) und Weidmann (1995).

3.2.4 Trompenaars

Der holländische Unternehmensberater Fons Trompenaars untersuchte im Rahmen seiner Studie 15.000 Personen von 30 Unternehmen mit Niederlassungen in 50 Ländern (vgl. Trompenaars, 1993; Trompenaars & Hampden-Turner, 2005). 75% der Teilnehmer waren Manager, 25% Verwaltungsangestellte. Auf Basis der erhobenen Daten ermittelte Trompenaars **sieben Kulturdimensionen**:

Universalism/Particularism

Die Unterscheidung zwischen universalistischen Kulturen und partikularistischen Kulturen stellt eine der Dimensionen von Trompenaars dar. In universalistischen Kulturen herrscht regelfundiertes Handeln. Alle Menschen stehen unter dem gleichen Gesetz und sollten gleich behandelt werden. Regeln sind wichtiger als Beziehungen. In partikularistischen Kulturen werden die besonderen Umstände der gegebenen Situation berücksichtigt. Beziehungen sind wichtiger als Regeln.

Die universalistische bzw. partikularistische Ausrichtung einer Kultur hat unter anderem Auswirkungen auf die Beförderung von Mitarbeitern. In universalistischen Kulturen wird die Qualifikation eines Bewerbers an der Arbeitsplatzbeschreibung gemessen. Leistungsbeurteilungen und Beförderungentscheidungen orientieren sich daher an der Arbeitsplatzbeschreibung. In partikularistischen Kulturen hingegen wird bei Beförderungen die Arbeitsplatzbeschreibung an den Mitarbeiter, der befördert werden soll, angepasst (Trompenaars, 1993).

Individualism/Collectivism

Eine weitere Dimension differenziert zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen. Laut Trompenaars herrscht in individualistischen Kulturen eine Grundorientierung auf das „Ich“. Das Individuum hat einen eigenen Stellenwert. In kollektivistischen Kulturen definiert sich das Individuum über seine Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Man orientiert sich an den Zielen und Vorgaben der Gemeinschaft.

Die individualistische bzw. kollektivistische Orientierung einer Kultur hat unter anderem Auswirkungen auf die Entlohnung der Mitarbeiter und die Häufigkeit von Arbeitsplatzwechseln. In individualistischen Kulturen steht die materielle Entlohnung des Einzelnen im Vordergrund. In kollektivistischen Kulturen ist die Anerkennung und Unterstützung der Kollegen wichtiger, so dass eine Anhebung der Gruppenentlohnung einem individuellen Bonus vorgezogen wird. In individualistischen Kulturen finden häufige Arbeitsplatzwechsel statt, in kollektivistischen Kulturen sind Arbeitsplatzwechsel selten (Trompenaars, 1993).

Neutral/Emotional

Trompenaars unterscheidet in einer dritten Dimension zwischen neutralen und emotionalen Kulturen. Menschen neutraler Kulturen äußern nur selten ihre Gefühle. Sie halten sie unter Kontrolle. In emotionalen Kulturen zeigen Menschen ihre Gefühle offen und verleihen ihren Gefühlen unmittelbaren Ausdruck.

Die neutrale bzw. emotionale Orientierung einer Kultur hat Auswirkungen auf die Gefühlsbetontheit von Führung. In neutralen Kulturen zeigt der Vorgesetzte keine Gefühle, in emotionalen Kulturen hingegen verleiht der Vorgesetzte seinen Gefühlen Ausdruck (Trompenaars, 1993).

Diffuse/Specific

Die Differenzierung zwischen diffusen und spezifischen Kulturen stellt eine weitere Dimension von Trompenaars dar. In diffusen Kulturen durchdringt jeder Lebensbe-

reich die anderen Lebensbereiche. In spezifischen Kulturen sind die Lebensbereiche voneinander getrennt.

Die Dimension diffuse-specific hat beispielsweise Auswirkungen auf die Beurteilung von Mitarbeitern. Während in spezifischen Kulturen direkte Leistungsbeurteilungen möglich sind, werden diese in diffusen Kulturen als verletzend empfunden (Trompenaars, 1993).

Achievement/Ascription

Trompenaars unterscheidet zudem zwischen leistungsorientierten Kulturen und askriptiven Kulturen. Leistungsorientierte Kulturen verleihen Status auf Basis der erbrachten Leistungen (errungener Status). Askriptive Kulturen orientieren sich bei der Verleihung von Status an Merkmalen wie Alter, Klasse und Geschlecht (zugeschriebener Status).

Die Dimension Achievement/Ascription hat unter anderem Auswirkungen auf die Entlohnung und Beförderung von Mitarbeitern. Während in leistungsorientierten Kulturen leistungsorientierte Entlohnung erfolgreich praktiziert wird, führt diese in askriptiven Kulturen zu Irritationen. Beförderungen orientieren sich in leistungsorientierten Kulturen an der Leistung und dem Erfolg des Mitarbeiters, in askriptiven Kulturen hingegen am naturgegebenen Status des Mitarbeiters, wie Alter und Geschlecht (Trompenaars, 1993).

Time

Der Umgang mit der Zeit bildet eine weitere Dimension von Trompenaars. Trompenaars unterscheidet zwischen vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientierten Kulturen. Außerdem unterscheidet er zwischen synchronen und konsekutiven Kulturen. Bei synchronen Kulturen finden mehrere Aktivitäten gleichzeitig statt. Die Zeithorizonte Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft werden daher als stark verbunden angesehen. Bei konsekutiven Kulturen laufen Aktivitäten nacheinander ab und es herrscht eine klare Abgrenzung zwischen den Zeithorizonten.

Der Umgang mit der Zeit in einer Kultur hat Auswirkungen auf die Beurteilung und Beförderung der Mitarbeiter. In konsekutiven Kulturen wird die Leistung des Mitarbeiters in der letzten Zeit für Beurteilungen und Beförderungsentscheidungen herangezogen. In synchronen Kulturen hingegen ist die Entwicklung der Beziehung zum zu bewertenden Mitarbeiter und die Veränderung der Kenntnisse und des Engagements des Mitarbeiters für Beurteilungen und Beförderungsentscheidungen ausschlaggebend (Trompenaars, 1993).

The Environment

Die siebte und letzte Dimension von Trompenaars ist der Umgang mit der Natur. Selbstbestimmte Kulturen meinen, dass sie die Natur kontrollieren sollen. Außengeleitete Kulturen glauben, dass sie ein Teil der Natur sind und im Einklang mit dieser handeln müssen.

Der Umgang mit der Natur in einer Kultur hat Auswirkungen auf die Bezahlung der Mitarbeiter. In selbstbestimmten Kulturen kann leistungsorientierte Bezahlung erfolgreich angewandt werden, in außergeleiteten Kulturen hingegen ist diese nicht geeignet (Trompenaars, 1993).

Informationen zur Studie von Trompenaars enthalten auch Blom und Meier (2002), Guirdham (1999), Hasenstab (1999), Hodgetts und Luthans (1997) und Kutschker und Schmid (2006).

3.2.5 Schwartz

Der israelische Psychologe Shalom H. Schwartz untersuchte in seiner Studie von 1988 bis 1992 Lehrer und Studenten aus 41 kulturellen Gruppen bzw. 38 Nationen, unterteilt in 86 Stichproben mit durchschnittlich 150 bis 300 Personen (vgl. Schwartz, 1994, 1999).

Im Rahmen seiner Studie ermittelte Schwartz die folgenden **sieben Wertetypen**:

Conservatism

Der erste Wertetyp, Conservatism, beinhaltet Werte, die in Kulturen mit engen Beziehungen und gemeinsamen Gruppenzielen zu finden sind. Es wird der Erhalt des Status Quos und des Traditionsbewusstseins sowie Sicherheit der Familie und Konformität angestrebt.

In von Conservatism geprägten Kulturen wird Arbeit als weniger zentral im Leben und als Pflicht angesehen. Mitarbeiter aus solchen Kulturen sind wenig intrinsisch motiviert und müssen daher vom Vorgesetzten extrinsisch motiviert werden (Schwartz, 1999).

Intellectual and Affective Autonomy

Die Wertetypen zwei und drei beinhalten Werte, die in Kulturen zu finden sind, die die Person als autonome Einheit betrachten, die ihre eigenen Interessen und Wünsche verfolgt. Die intellektuelle Autonomie betont die Selbststeuerung des Menschen, die affektive Autonomie Stimulation und Hedonismus.

Mitarbeiter aus Kulturen mit stark ausgeprägten Autonomy-Werten sehen Arbeit als weniger zentral im Leben und als Anspruch statt als Pflicht an. Sie sind der Ansicht, dass Arbeit interessant sein sollte. Mitarbeiter aus diesen Kulturen sollten daher intrinsisch von ihren Vorgesetzten motiviert werden (Schwartz, 1999).

Hierarchy

Die Rechtmäßigkeit hierarchischer Rollen- und Ressourceneinteilung in einer Kultur betont der vierte Wertetyp, Hierarchy. Macht, Autorität, Demut und Reichtum sind die korrespondierenden Werte.

In Kulturen mit ausgeprägten Hierarchy-Werten wird Arbeit als Pflicht und zentrales Element im Leben gesehen. Mitarbeiter dieser Kulturen sind extrinsisch motiviert und sollte demnach auch extrinsisch von ihrem Vorgesetzten motiviert werden. Ins-

besondere Macht und Prestige wirken stark motivierend auf die Mitarbeiter (Schwartz, 1999).

Egalitarian Commitment

Der fünfte Wertetyp, Egalitarian Commitment, betont die Überwindung eigennütziger Interessen und die freiwillige Verpflichtung, das Wohl anderer zu fördern. Gleichheit, Gerechtigkeit, Freiheit und Verantwortlichkeit sind wichtig.

In Kulturen mit starker Betonung von Egalitarian Commitment-Werten wird Arbeit als weniger zentral und als Anspruch statt als Pflicht angesehen. Da in diesen Kulturen die allgemeine Meinung herrscht, dass alle Arbeiter gleich behandelt werden sollen, sollte der Vorgesetzte seine Mitarbeiter gleich führen und entlohnen. Macht und Prestige wirken nicht motivierend für den einzelnen Mitarbeiter (Schwartz, 1999).

Mastery

Die aktive Beherrschung des sozialen Umfeldes durch Selbstbehauptung betont der sechste Wertetyp, Mastery. Aktive Anstrengungen, das eigene Umfeld zu ändern und andere Leute zu übertreffen, werden gefördert. Ambition, Erfolg und Kühnheit sind die korrespondierenden Werte.

In Kulturen mit starker Betonung der Mastery-Werte ist Arbeit ein zentrales Element im Leben. In diesen Kulturen ist eine Entlohnung und Beförderung der Mitarbeiter nach Leistung möglich. Macht und Prestige wirken motivierend für den einzelnen Mitarbeiter (Schwartz, 1999).

Harmony

Der siebte Wertetyp, Harmony, betont die Harmonie mit der Natur und soziale Harmonie.

In Kulturen, in denen die Harmony-Werte betont werden, wird Arbeit als weniger zentral gesehen. Macht und Prestige wirken nicht motivierend für den einzelnen Mitarbeiter. Im Vordergrund steht das harmonische Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern (Schwartz, 1999).

Die sieben Wertetypen formen drei bipolare Dimensionen: Autonomy versus Conservatism, Hierarchy versus Egalitarian Commitment und Mastery versus Harmony.

3.2.6 GLOBE Research Project

Das Forschungsprojekt GLOBE wurde 1991 von Robert J. House, einem amerikanischen Professor für Unternehmensführung, ins Leben gerufen (vgl. House et al., 1999; House & Javidan, 2004).

“GLOBE is a multimethod, multiphase research program designed to conceptualize, operationalize, test, and validate a cross-level integrated theory of the relationship among culture and societal, organizational, and leadership effectiveness” (Javidan, House & Dorfman, 2004, S. 29).

In den ersten beiden bereits abgeschlossenen Phasen des in vier Phasen aufgeteilten Projektes sammelten 170 Wissenschaftler mit ihren Teams Daten von 17.000 Personen des mittleren Managements aus 951 Organisationen in 62 Kulturen. Es wurden sowohl quantitative als auch qualitative Instrumente zur Datenerhebung genutzt (House et al., 1999; House & Hanges, 2004; Javidan et al., 2004).

Neun Kulturdimensionen wurden untersucht und ihre Ausprägung in den einzelnen Kulturen ermittelt. Des Weiteren wurden für jede Kultur Einstufungen in sechs Leadership-Dimensionen erhoben und deren Zusammenhänge mit den Kulturdimensionen untersucht. In einem weiteren Schritt wurden 10 Kulturcluster gebildet und mit den dazugehörigen Kulturdimensionsausprägungen und Leadership-Profilen beschrieben (vgl. Dorfman, Hanges & Brodbeck, 2004; Gupta & Hanges, 2004; House et al., 1999; House & Javidan, 2004; Javidan et al., 2004).

Die **neun Kulturdimensionen** werden im Folgenden kurz erläutert:

Uncertainty Avoidance

Uncertainty Avoidance ist das Ausmaß, in dem sich Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft bemühen, Unsicherheit zu vermeiden, indem sie sich auf etablierte Normen, Rituale und Praktiken verlassen.

Je größer die Bedeutung von Uncertainty Avoidance in einer Kultur ist, desto stärker werden „Team Oriented Leadership“, „Humane Oriented Leadership“ und „Self-Protective Leadership“ favorisiert und „Charismatic Leadership“ und „Participative Leadership“ vermieden (Sully de Luque & Javidan, 2004).

Power Distance

Power Distance reflektiert das Ausmaß, in dem Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass Macht auf höheren Leveln konzentriert ist.

Je größer die Wertschätzung von Power Distance in einer Kultur ist, desto mehr werden „Humane Oriented Leadership“ und „Self-Protective Leadership“ und desto weniger werden „Charismatic Leadership“ und „Participative Leadership“ als effektiv gesehen (Carl, Gupta & Javidan, 2004).

Collectivism I (Institutional Collectivism)

Das Ausmaß, in dem organisatorische und gesellschaftliche Praktiken zu kollektiver Verteilung von Ressourcen und kollektiven Aktionen ermutigen und diese belohnen, wird von der Dimension Institutional Collectivism gemessen.

Je stärker Institutional Collectivism in einer Kultur wertgeschätzt wird, desto weniger wird „Autonomous Leadership“ als effektiver Führungsstil gesehen (Gelfand, Bhawuk, Nishii & Bechtold, 2004).

Collectivism II (In-Group Collectivism)

In-Group Collectivism ist das Ausmaß, in dem Individuen Stolz, Loyalität und Gruppenzusammenhalt in ihren Organisationen oder Familien zeigen.

Je stärker In-Group Collectivism in einer Kultur verankert ist, desto mehr werden „Charismatic Leadership“ und „Team Oriented Leadership“ als effektive Führungsstile und „Self-protective Leadership“ als zu vermeidender Führungsstil gesehen (Gelfand et al., 2004).

Gender Egalitarianism

Gender Egalitarianism reflektiert das Ausmaß, in dem Organisationen und Gesellschaften Rollenunterschiede der Geschlechter minimieren und die Gleichberechtigung der Geschlechter fördern.

Je stärker Gender Egalitarianism in einer Kultur geschätzt wird, desto stärker werden „Charismatic Leadership“ und „Participative Leadership“ befürwortet und „Self-Protective Leadership“ vermieden (Emrich, Denmark & Den Hartog, 2004).

Assertiveness

Assertiveness ist das Ausmaß, in dem Individuen in sozialen Beziehungen in einer Organisation oder Gesellschaft selbstbewusst, aggressiv oder konfrontativ auftreten.

In Kulturen, die Assertiveness wertschätzen, wird „Humane Oriented Leadership“ befürwortet (Den Hartog, 2004).

Future Orientation

Als Future Orientation wird das Ausmaß bezeichnet, in dem Individuen einer Organisation oder Gesellschaft zukunftsorientiert denken und handeln.

In Kulturen, die eine starke Future Orientation wertschätzen, werden „Humane Oriented Leadership“ und „Self-Protective Leadership“ befürwortet (Ashkanasy, Gupta, Mayfield & Trevor-Roberts, 2004).

Performance Orientation

Das Ausmaß, in dem eine Organisation oder Gesellschaft ihre Mitglieder zu Leistungssteigerungen und hervorragender Leistung ermutigt und diese belohnt, wird von der Dimension Performance Orientation reflektiert.

In Kulturen, die eine starke Performance Orientation wertschätzen, werden „Charismatic Leadership“, „Participative Leadership“ und „Humane Oriented Leadership“ befürwortet. „Self-Protective Leadership“ hingegen wird als ein zu vermeidender Führungsstil gesehen (Javidan, 2004).

Humane Orientation

Humane Orientation ist das Ausmaß, in dem Individuen einer Organisation oder Gesellschaft Individuen zu Fairness, Freundlichkeit und Rücksichtnahme ermutigen und dafür belohnen.

Je stärker die Betonung von Humane Orientation in einer Kultur ist, desto stärker wird „Participative Leadership“ favorisiert und „Self-Protective Leadership“ vermieden (Kabasakal & Bodur, 2004).

3.2.7 Gesamtüberblick über die Kulturdimensionskonzepte

Tabelle 3 enthält eine Übersicht über die erläuterten Kulturdimensionskonzepte und die enthaltenden Kulturdimensionen. Die gewählte Anordnung der Kulturdimensionen soll als ein möglicher Ansatz zur Parallelisierung der Kulturdimensionen der verschiedenen Kulturdimensionskonzepte verstanden werden.

Tab. 3: Gesamtüberblick über die Kulturdimensionskonzepte

Kluckhohn & Strodtbeck	Hall	Hofstede	Trompenaars	Schwartz	GLOBE
Relational Orientation		Individualism/Collectivism	Individualism/Collectivism	Autonomy	Collectivism I
		Power Distance		Conservatism	Collectivism II
				Hierarchy	Power Distance
				Egalitarian Commitment	
Time Orientation	Monochronic/Polychronic	Confucian Dynamism	Time		Future Orientation
Man-Nature Orientation			The Environment	Mastery Harmony	
Human Nature Orientation					
Activity Orientation			Achievement/Ascription		Performance Orientation
	High-context/ Low-context				
	Space				
	Fast/Slow messages				
		Uncertainty Avoidance			Uncertainty Avoidance
		Masculinity/ Femininity			Humane Orientation
					Gender Egalitarianism
					Assertiveness
			Universalism/ Particularism		
			Neutral/ Emotional		
			Diffuse/Specific		

Quelle: eigene Darstellung

4 Führung im interkulturellen Kontext

4.1 Stand der Forschung

Die kulturvergleichende Managementforschung hat ihren Ursprung Anfang der sechziger Jahre (vgl. Keller, 1982). Mit der Veröffentlichung von Haire, Ghiselli und Porter begann 1966 die systematische Erforschung kulturbedingter Abweichungen bei der Mitarbeiterführung (vgl. Ronen, 1986). Seitdem wurden zahlreiche Artikel und Bücher zum Thema „Interkulturelle Führung“ veröffentlicht. Im Folgenden wird ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand gegeben. Die einzelnen Forschungsschwerpunkte werden anhand von veröffentlichten Studien näher erläutert. In Kapitel 4.2 wird aufgezeigt, wo nach wie vor elementare Forschungsdefizite des Forschungsbereichs „Interkulturelle Führung“ bestehen.

Die Verfasserin stützte sich bei der Analyse des Forschungsstandes auf die Literatur-Reviews von Bass (1990), Chemers (1997), Dorfman (1996), Dorfman und House (2004) sowie House et al. (1997). Diese geben einen guten Überblick über die Forschungsergebnisse des Forschungsfeldes „Interkulturelle Führung“ bis zum Jahr 2004. Um auch Studien einzubeziehen, die zeitlich nach dem zuletzt veröffentlichten Review von Dorfman und House im Jahre 2004 entstanden sind, durchsuchte die Verfasserin gezielt fachspezifische Zeitschriften für den Zeitraum Januar 2004 bis August 2007 nach relevanten Artikeln. Hierbei griff die Verfasserin auf die online verfügbare Elektronische Zeitschriftenbibliothek oder auf die jeweilige Homepage der Zeitschriften zurück. Abbildung 5 enthält einen Überblick über die von der Verfasserin durchsuchten Zeitschriften.

Abb. 5: Überblick über die durchsuchten Fachzeitschriften

Zeitschriftentitel
Academy of Management Journal
Academy of Management Review
Administrative Science Quarterly
Die Betriebswirtschaft
Human Relations
Human Resource Management
International Journal of Human Resource Management
International Journal of Intercultural Relations
International Studies of Management & Organization
Journal of Applied Psychology
Journal of Cross-Cultural Psychology
Journal of Intercultural Studies
Journal of International Business Studies
Journal of Personality and Social Psychology
Journal of World Business
Leadership Quarterly
Management International Review
Personalführung
Personnel Psychology
Psychological Bulletin
Zeitschrift für Führung und Organisation
Zeitschrift für Personalforschung

Quelle: eigene Darstellung

Folgende **Forschungsschwerpunkte** der interkulturellen Führungsforschung konnten identifiziert werden:

- Vergleich der Bedeutung verschiedener Führereigenschaften in verschiedenen Ländern
- Vergleich der Führungswerte verschiedener Länder
- Vergleich der präferierten Führungsstile verschiedener Länder
- Vergleich der praktizierten Führungsstile verschiedener Länder
- Vergleich der Auswirkungen verschiedener Führungsstilformen in verschiedenen Ländern
- Erforschung der Anwendbarkeit westlicher Führungstheorien in anderen Ländern

Im Folgenden werden zu den oben genannten Schwerpunktbereichen der interkulturellen Führungsforschung jeweils einige Studien näher erläutert. Diese sollen einen Einblick in die einzelnen Forschungsschwerpunkte ermöglichen. Ein Anspruch auf Vollständigkeit besteht aufgrund der Vielzahl an Studien jedoch nicht.

4.1.1 Vergleich der Bedeutung verschiedener Führereigenschaften in verschiedenen Ländern

Zur Untersuchung der Bedeutung verschiedener Führereigenschaften in verschiedenen Ländern wurden diverse Studien durchgeführt. Im Folgenden werden einige Studien beispielhaft erläutert.

Bass, Burger, Doktor und Barrett (1979) erhoben zwischen 1966 und 1973 Daten von insgesamt 8566 Führungskräften des mittleren Managements aus zwölf verschiedenen Gebieten (USA, England, Niederlande, Belgien, Deutschland/Österreich, Skandinavien, Frankreich, Italien, Iberien, Lateinamerika, Indien und Japan) in Form von Fragebögen und Verhaltensbeobachtungen. Die Autoren konnten einen starken Einfluss der Nationalität auf die 34 abhängigen Variablen feststellen. Unter anderem analysierten Bass und seine Kollegen die Bedeutung, die die untersuchten Führungskräfte den Führereigenschaften systematisch, vorsichtig, einfallsreich, kontaktfreudig, tolerant, ehrlich, großzügig und unparteiisch beimaßen und stellten signifikante Länderunterschiede fest. Manager aus Skandinavien, Holland, Belgien und Deutschland/Österreich erwarteten beispielsweise, dass das Top-Management eher systematisch als einfallsreich ist. Manager aus den USA, England, Indien und Italien favorisierten hingegen ein Top-Management, das eher einfallsreich als systematisch ist. Manager aus Skandinavien sahen Kontaktfreudigkeit als eine wichtige Führereigenschaft, Manager aus den USA hingegen hielten Kontaktfreudigkeit für weniger wichtig.

1990 stellten **O'Connell, Lord und O'Connell** fest, dass sich die japanischen und amerikanischen Führungsprototypen deutlich unterscheiden. Sie befragten 120 japanische Studenten nach den für Führer verschiedener Bereiche angemessenen Charaktereigenschaften. Diese verglichen sie mit den Ergebnissen einer früheren Studie zu Führungsprototypen amerikanischer Studenten aus dem mittleren Wes-

ten. Es zeigte sich, dass sich der Satz an Charaktereigenschaften, die für einen Führer wichtig sind, in den USA und Japan deutlich unterscheidet. Die drei Eigenschaften fair, flexibel und guter Zuhörer wurden beispielsweise in Japan als wichtige Eigenschaften eines Führers gesehen, in den USA hingegen nicht. Umgekehrtes war bei den Eigenschaften autoritär, konservativ und interessiert der Fall. Diese wurden in den USA als für einen Führer wichtige Eigenschaften eingestuft, in Japan jedoch nicht.

Die Studie von **Gerstner und Day (1994)** vergleicht die Führungsprototypen der USA und sieben anderer Länder. Unter einem Prototypen verstehen die Autoren eine Sammlung von charakteristischen Eigenschaften und Attributen. 35 amerikanische Studenten und 107 Studenten aus den Ländern Frankreich, Deutschland, Honduras, Indien, Taiwan, China und Japan, die zu dem Zeitpunkt der Studie an einer amerikanischen Universität studierten, stufen 59 führungsrelevante Eigenschaften in Hinblick darauf ein, wie gut die einzelnen Eigenschaften ihrem Prototyp eines Führers entsprechen. Es konnten signifikante Unterschiede bei den Einstufungen der verschiedenen Länder festgestellt werden. Keine der Eigenschaften befand sich in den Top 5 prototypischen Eigenschaften aller acht Länder. Die Eigenschaft „zielorientiert“ wurde allerdings in sechs Ländern als sehr prototypisch für Führer angesehen. Nur in Frankreich und Japan war dies nicht der Fall. Bei einer Unterteilung der acht Länder in eine westliche Untergruppe (Frankreich, Deutschland, Honduras, Indien, USA) und eine östliche Untergruppe (Taiwan, China, Japan) konnte für die westliche Untergruppe die Eigenschaft „zielstrebig“ und für die östliche Untergruppe die Eigenschaft „intelligent“ als prototypisch für jedes Land der Untergruppe identifiziert werden. Zudem identifizierten Gerstner und Day drei Dimensionen, anhand derer jedes Land relativ zu jedem anderen Land bezüglich der Ähnlichkeit in allen Eigenschaften skaliert werden konnte. Die Dimensionen korrelierten mit Hofstede's Dimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und Individualismus/Kollektivismus.

Nationale Unterschiede in der Bedeutung von Führereigenschaften standen im Mittelpunkt der Studie von **Bigoness und Blakely (1996)**. In diesem Zusammenhang befragten die Forscher 567 Führungskräfte des mittleren und gehobenen Managements aus Australien, Brasilien, Dänemark, Frankreich, England, Deutschland, Italien, Japan, den Niederlanden, Norwegen, Schweden und den USA. Die Erhebung

erfolgte mit Hilfe des Rokeach Value Surveys. Die Forscher stellten fest, dass die Reihenfolge der Bedeutung der identifizierten vier Dimensionen von Führeigenschaften in allen Ländern übereinstimmte. Allerdings unterschieden sich die Länder in der absoluten Bedeutung, die sie den einzelnen Dimensionen zuschreiben. Japanische Führungskräfte erachteten die Dimension „fröhlich, nachsichtig, hilfsbereit und liebevoll“ beispielsweise für signifikant wichtiger als alle anderen Länder, die an dieser Studie teilnahmen.

Den Hartog und seine Kollegen (1999) nutzten für ihre Auswertungen die Daten der GLOBE-Studie (vgl. Kapitel 3.2.6), die bis zu diesem Zeitpunkt erhoben worden waren. Insgesamt standen die Antworten von 15.022 Führungskräften des mittleren Managements aus 60 verschiedenen Kulturen zur Verfügung. Im Mittelpunkt der Studie stand die Überprüfung der Hypothese, dass charismatische/transformationale Führungsattribute (Charaktereigenschaft oder Verhalten) über alle Kulturen hinweg als zu erfolgreicher Führung beitragend gesehen werden. Die beteiligten Führungskräfte beantworteten 112 Fragen zur Einstufung des Ausmaßes, in dem ein bestimmtes Führungsattribut erfolgreiche Führung ermöglicht oder behindert. Auf Basis dieser Antworten identifizierten Den Hartog und seine Kollegen 21 grundlegende Führungsfaktoren, die zu sechs globalen Führungsdimensionen zusammengefasst werden konnten. Die Forscher kamen zu dem Ergebnis, dass einige Führungsattribute der charismatischen/transformationalen Führung universell als zu effektiver Führung beitragend gesehen wurden. Dies sind beispielsweise die Attribute vorausschauend, ermutigend, kommunikativ, dynamisch, positiv und vertrauenswürdig. Einige andere Attribute der charismatischen/transformationalen Führung wurden allerdings als kulturabhängig wahrgenommen, wie beispielsweise enthusiastisch, ambitioniert, einzigartig und einfühlsam. Diese wurden je nach Kultur als zu erfolgreicher Führung beitragend oder erfolgreiche Führung verhindernd gesehen. Keines der Attribute wurde universell als Hindernis für erfolgreiche Führung gesehen.

Auf Basis der Gesamtdaten der GLOBE-Studie, die 17.000 Führungskräfte des mittleren Managements aus 62 Ländern umfasst, zeigten **Dorfman, Hanges und Brodbeck (2004)**, welche der erhobenen Führungsattribute (Charaktereigenschaft oder Verhalten) universell als positiv oder als negativ für die Führungseffektivität gesehen werden und bei welchen Führungsattributen diese Einstufung kulturabhängig ist. Universell als positiv für die Führungseffektivität wurden beispielsweise die Füh-

rungsattribute ehrlich, intelligent, dynamisch und kommunikativ gesehen. Universell als negativ für die Führungseffektivität wurden unter anderem die Führungsattribute unkooperativ, unsozial und egozentrisch eingestuft. Als kulturabhängig wurden zum Beispiel die Führungsattribute vorsichtig, enthusiastisch, einzigartig und intuitiv eingestuft. Zudem zeigen die Autoren, inwieweit sich die zehn entwickelten Kulturcluster in ihren Führungsdimensionen und Führungsprofilen unterscheiden. Für jedes Kulturcluster wurde ein Führungsprofil, bestehend aus den Einstufungen der sechs Führungsdimensionen (charismatic, team oriented, participative, humane oriented, autonomous, self-protective), entwickelt. Des Weiteren wurden die Auswirkungen der einzelnen Kulturdimensionen auf die verschiedenen Führungsdimensionen erläutert. Die Autoren stellen zusammenfassend fest, dass, obwohl es Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen gibt, der Faktor Kultur Führung auf verschiedenen Wegen beeinflusst.

Einen Teil der im Rahmen des GLOBE-Projektes zwischen 1995 und 1997 erhobenen Daten nutzten **Brodbeck und seine Kollegen (2000)**. Sie analysierten die Antworten von 6052 Führungskräften des mittleren Managements aus 22 europäischen Ländern. Die Führungskräfte beantworteten 112 Fragen zur Einstufung des Ausmaßes, in dem ein bestimmtes Führerattribut (Charaktereigenschaft oder Verhalten) erfolgreiche Führung ermöglicht oder behindert. Anhand der erhobenen Daten kamen die Forscher zu dem Schluss, dass Führungsprototypen kulturabhängig sind. Auf Basis der Einstufungen der Befragten bei den aus den 112 Führungsattributen abgeleiteten 21 grundlegenden Führungsprototyp-Skalen bildeten sie Ländercluster mit ähnlichen Führungsprototypen. Diese stimmten sichtbar mit den kulturell bedingten Clustern von Ronen und Shenkar (1985) überein. Somit wurde deutlich, dass Länder, die ähnliche kulturelle Werte haben, ebenso ähnliche Führungskonzepte teilen. Zudem ermittelten die Forscher drei übergreifende Dimensionen von Führungsprototypen, in denen sich die europäischen Länder und Regionen voneinander unterscheiden. Diese sind zwischenmenschliche Direktheit und Nähe, Autonomie und Bescheidenheit.

Anhand einer Befragung von kanadischen und taiwanesischen Führungskräften zu ihren direkten Vorgesetzten untersuchten **Javidan und Carl (2005)** den Einfluss von Kultur auf die herrschenden Führungsprofile (Führungsverhalten und Führereigenschaften). Insgesamt werteten sie Fragebögen von 554 kanadischen und 753 taiwa-

nesischen Führungskräften des mittleren und gehobenen Managements aus.

Tab. 4: Übersicht über Studien zum Vergleich der Bedeutung verschiedener Führereigenschaften in verschiedenen Ländern

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse
Bass, Burger, Doktor & Barrett (1979)	8.566	Belgien, Deutschland/Österreich, England, Frankreich, Iberien, Indien, Italien, Japan, Lateinamerika, Niederlande, Skandinavien, USA	Signifikante Länderunterschiede bei der Bedeutung der Führereigenschaften systematisch, vorsichtig, einfallsreich, kontaktfreudig, tolerant, ehrlich, großzügig und unparteiisch
Bigoness & Blakely (1996)	567	Australien, Brasilien, Dänemark, Deutschland, England, Frankreich, Italien, Japan, Niederlande, Norwegen, Schweden, USA	Reihenfolge der Bedeutung der vier Dimensionen von Führereigenschaften war bei allen Ländern die gleiche; die absolute Bedeutung in den einzelnen Ländern aber unterschiedlich
Brodbeck & Kollegen (2000)	6.052	Dänemark, England, Finnland, Frankreich, Georgien, Griechenland, Irland, Italien, Niederlande, Österreich, Ostdeutschland, Polen, Portugal, Russland, Schweden, Schweiz, Slowenien, Spanien, Tschechien, Türkei, Ungarn, Westdeutschland	Führungsprototypen sind kulturabhängig; Identifikation von drei übergreifenden Dimensionen von Führungsprototypen, in denen sich die Länder unterscheiden: Direktheit und Nähe, Autonomie, Bescheidenheit; Bildung von Länderclustern mit ähnlichen Führungsprototypen
Den Hartog & Kollegen (1999)	15.022	60 Länder	Einige Führungsattribute charismatischer-transformationaler Führung werden universell als zu erfolgreicher Führung beitragend gesehen; einige andere sind kulturabhängig; kein Führungsattribut wird universell als Hindernis für erfolgreiche Führung gesehen
Dorfman, Hanges & Brodbeck (2004)	17.000	62 Länder	Identifikation von Führungsattributen, die universell als positiv bzw. negativ für die Führungseffektivität gesehen werden und solche, deren Einstufung kulturabhängig ist; Bildung von zehn Kulturclustern inklusive Führungsprofil
Gerstner & Day (1994)	142	China, Deutschland, Frankreich, Honduras, Indien, Japan, Taiwan, USA	Signifikante Unterschiede bei den prototypischen Führereigenschaften der Länder; in westlicher und östlicher Untergruppe ist jeweils eine Führereigenschaft prototypisch für alle Länder der Gruppe; drei Dimensionen zur Skalierung der Länder im Hinblick auf ihre Ähnlichkeit in allen Führereigenschaften identifiziert
Javidan & Carl (2005)	1.307	Kanada, Taiwan	Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Führungsprofilen kanadischer und taiwanesischer Führungskräfte
O'Connell, Lord & O'Connell (1990)	120	Japan, USA	Deutliche Unterschiede bei der Bedeutung von Charaktereigenschaften von Führern in Japan und den USA

Quelle: eigene Darstellung

Die Autoren stellten dabei fest, dass sowohl Ähnlichkeiten als auch Unterschiede zwischen den Führungsprofilen kanadischer und taiwanesischer Führungskräfte existieren. Ähnlichkeiten wurden bei den Führereigenschaften „visionary“, „symbolizer“, „auditor“ und „self-sacrifice“ festgestellt. Charismatische Führung war zusammen mit den Rollen „ambassador“ und „auditor“ ebenfalls in beiden Ländern verbreit-

tet, bestand aber in den beiden Ländern zum Teil aus unterschiedlichen Elementen. Es wurden jedoch auch kulturspezifische Führungsattribute ermittelt. Während bei den kanadischen Führungskräften die „visionary“ Rolle der dominante Faktor war, war es bei den taiwanesischen Führungskräften die „mobilizer“ Rolle.

Auf Basis der aufgeführten Studien (vgl. Tabelle 4) kann zusammenfassend festgestellt werden, dass signifikante Unterschiede zwischen den untersuchten Ländern hinsichtlich der Bedeutung von Führereigenschaften existieren. Nur die Bedeutung einiger weniger Führereigenschaften wurde in einzelnen Studien als universell gleich eingestuft. Daher kann geschlussfolgert werden, dass die Bedeutung von Führereigenschaften kulturabhängig ist. Die gleiche Einstufung der Bedeutung einzelner Führereigenschaften in verschiedenen Ländern könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Länder ähnliche Ausprägungen in den relevanten kulturellen Werten aufweisen.

4.1.2 Vergleich der Führungswerte verschiedener Länder

Ein weiterer Forschungsschwerpunkt ist der Vergleich der in verschiedenen Ländern herrschenden Führungswerte. Unter Führungswerten versteht man die Wertvorstellungen von Führungskräften. Zu diesem Thema wurde ebenfalls eine Vielzahl an Studien veröffentlicht. Einige dieser Studien werden nachfolgend näher erläutert.

In ihrer Studie untersuchten **Haire et al. (1966)** die Bedeutung und Befriedigung der Bedürfnisse nach Ansehen, Sicherheit, Selbständigkeit und Selbstverwirklichung sowie der sozialen Bedürfnisse von 3.641 Managern aus 14 Ländern. Sie stellten fest, dass die Bedeutung und die Befriedigung der Bedürfnisse der Manager in allen Ländern sehr ähnlich waren. Das Bedürfnis nach Sicherheit wurde in allen Ländern als wichtig und erfüllt eingestuft. Das Bedürfnis nach Ansehen und die sozialen Bedürfnisse wurden als weniger wichtig und erfüllt beurteilt. Die Bedürfnisse nach Selbständigkeit und Selbstverwirklichung wurden in allen Ländern als wichtig, aber als nur unbefriedigend erfüllt eingestuft. Insgesamt gesehen waren die Manager aus Dänemark, Norwegen und Schweden zufriedener als die Manager aus den anderen Ländern. Die Manager der Länder Argentinien, Chile, Indien, Spanien und Italien

waren am unzufriedensten.

England und Lee (1971) befragten 394 japanische, 223 koreanische und 1071 amerikanische Manager zu ihrem Wertesystem. Daraus leiteten sie die Bedeutung verschiedener Organisationsziele für die drei untersuchten Länder ab und gaben Aufschluss über die Beziehung zwischen den Organisationszielen und dem erwarteten organisatorischen Verhalten in den drei Ländern. Hierfür berechneten die Forscher für jedes Organisationsziel drei operative Werte, die die Anteile der drei Länder-Stichproben widerspiegeln, die dem Organisationsziel große Bedeutung beimessen und es als mit der eigenen persönlichen Orientierung übereinstimmend einstufen. Der operative Wert fungierte als Maß für die Verhaltensrelevanz des Organisationsziels. Je größer der operative Wert, desto größer der Einfluss auf das Verhalten. Die Forscher stellten fest, dass die japanischen Manager den höchsten Durchschnittswert bei den operativen Werten erreichten, koreanische Manager hingegen erreichten den niedrigsten Durchschnittswert. Die amerikanischen Manager lagen zwischen den beiden Ländern. In allen drei Ländern wurde dem Wert „hohe Produktivität“ die größte Verhaltensrelevanz beigemessen, während der Wert „soziales Wohl“ die geringste Verhaltensrelevanz erreichte. Insgesamt gesehen konnten die größten Übereinstimmungen zwischen Japan und Korea festgestellt werden. England und Lee stellten zusammenfassend fest, dass kulturelle Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf die sich in den Organisationszielen ausdrückenden Führungswerte der Manager ausüben.

Anhand der Befragungsdaten von 878 amerikanischen, 301 australischen, 500 indischen und 312 japanischen Führungskräften untersuchten **England und Lee (1974)** die Zusammenhänge zwischen Führungswerten und Führungserfolg in den USA, Australien, Indien und Japan. Die Autoren konnten in allen Ländern signifikante Zusammenhänge zwischen den Werten der Manager und ihrem Führungserfolg nachweisen. Obwohl es Unterschiede zwischen den Ländern bezüglich der Beziehung zwischen Werten und Erfolg gab, waren die Ergebnisse der vier Länder ähnlich. Erfolgreichere Manager hatten pragmatische, dynamische und leistungsorientierte Werte, während weniger erfolgreiche Manager mehr statische und passive Werte hatten.

England (1975) stellte bei seiner Untersuchung von 2556 Managern der Länder

USA, Japan, Korea, Indien und Australien fest, dass es sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten in den Wertesystemen der Manager der untersuchten Länder gibt. Bedeutende Unterschiede konnten in der primären Orientierung der Manager der fünf Länder festgestellt werden. England unterscheidet hier zwischen Pragmatikern, deren Bedeutungseinstufung auf pragmatischen Überlegungen basiert, funktioniert etwas oder nicht, ist es erfolgreich oder nicht, Moralisten, deren Bedeutungseinstufung auf moralischen Überlegungen basiert, ist etwas richtig oder falsch, und affektorientierten Managern, deren Bedeutungseinstufung auf hedonistischen Gesichtspunkten basiert. Das Ausmaß an pragmatischer Orientierung war in Japan am größten und in Indien am kleinsten. Das Ausmaß an moralistischer Orientierung war in Indien am größten und in Korea am kleinsten. Allerdings konnten auch Ähnlichkeiten festgestellt werden. Mindestens 34 Prozent der Manager jedes Landes waren Pragmatiker, mindestens neun Prozent Moralisten, mindestens ein Prozent waren affektorientiert und mindestens 11 Prozent der Manager jedes Landes wiesen eine gemischte Wertorientierung auf. Somit lag bei der primären Orientierung eine Ähnlichkeit von 55 Prozent der Manager über alle fünf Länder hinweg vor. Bei den operativen Werten konnten bei 29 Prozent der Werte signifikante Unterschiede zwischen den Ländern festgestellt werden. Dieser Wert liegt weit über dem zufälligen Unterscheidungswert von fünf Prozent, aber auch weit unter einer vollständigen Unterscheidung von 100 Prozent. Die Länder USA und Australien waren sich in ihren Wertesystemen am ähnlichsten. Japan und Korea waren sich fast genauso ähnlich, und auch Indien und Australien besaßen ziemlich ähnliche Wertesysteme. Korea und Australien und Japan und Australien waren sich hingegen am wenigsten ähnlich. Länderunterschiede erklärten ungefähr ein Drittel, individuelle Unterschiede ungefähr zwei Drittel der Abweichungen in den Wertesystemen der Manager der untersuchten Länder.

Zwischen 1966 und 1973 erhoben **Bass et al. (1979)** bei 3082 Führungskräften des mittleren Managements aus zwölf Gebieten (USA, England, Niederlande, Belgien, Deutschland/Österreich, Skandinavien, Frankreich, Italien, Iberien, Lateinamerika, Indien und Japan) die Bedeutung elf verschiedener Ziele, wie beispielsweise Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit und Sicherheit. Dabei stellten sie fest, dass signifikante nationale Unterschiede bei jedem der elf Ziele bestanden. Während die Bedeutung von Selbstverwirklichung in Japan beispielsweise besonders hoch eingestuft wurde, wurde sie in den Niederlanden unterdurchschnittlich eingestuft. Füh-

rung, d.h. das Ziel, einflussreich zu sein, war am größten bei Managern aus Deutschland/Österreich, Japan und den USA ausgeprägt. Am kleinsten eingestuft wurde es hingegen von Managern aus Frankreich, den Niederlanden und Skandinavien.

Whitely und England (1980) identifizierten bei ihrer Befragung von 2062 Führungskräften aus den USA, Japan, Korea, Australien und Indien insgesamt 12 Wertedimensionen. Bei den drei Wertedimensionen „Reference Group“, „Personal Influence“ und „Personal Assertiveness-Control“ wurden die bedeutendsten Länderunterschiede festgestellt. US-amerikanische Führungskräfte hatten beispielsweise hohe Werte bei der „Reference Group“-Dimension und niedrige Werte bei den Dimensionen „Personal Influence“ und „Personal Assertiveness-Control“. Koreanische Führungskräfte hingegen erreichten hohe Werte bei den Dimensionen „Personal Assertiveness-Control“ und „Personal Influence“ und niedrige Werte bei der „Reference Group“-Dimension. Gemäß Whitely und England stellen die erhobenen Länderunterschiede in den Wertedimensionen eine potentielle Einflussquelle auf die Verhaltensstile der Führungskräfte in den Ländern dar.

Im Rahmen von Führungskräfte trainings in den jeweiligen Ländern untersuchten **Kanungo und Wright (1983)** Führungskräfte des unteren und mittleren Managements aus Kanada (158 Teilnehmer), England (93 Teilnehmer), Frankreich (98 Teilnehmer) und Japan (100 Teilnehmer). Ziel der Studie war der Vergleich der beruflichen Werte der Führungskräfte der vier Länder und des Ausmaßes an Zufriedenheit, das die Führungskräfte in ihrem Job erfuhren. Die Forscher stellten fest, dass zwischen den Ländern signifikante Unterschiede in den kognitiven Wertesystemen und der Zufriedenheit der Führungskräfte im Hinblick auf diese Werte existierten. Die größten Unterschiede wurden zwischen England und Frankreich ermittelt. Englische Führungskräfte maßen Einzelerfolg und Autonomie-Zielen eine viel größere Bedeutung bei als französische Führungskräfte. Umgekehrtes war bei den extrinsischen Faktoren, wie kompetente Supervision und Sicherheit, der Fall. Engländer und Kanadier waren sich ähnlicher als Engländer und Franzosen und Kanadier und Franzosen. Die Japaner waren den Engländern und Kanadiern ähnlicher als den Franzosen.

Tab. 5: Übersicht über Studien zum Vergleich der Führungswerte verschiedener Länder

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse
Bass, Burger, Doktor & Barrett (1979)	8.566	Belgien, Deutschland/Österreich, England, Frankreich, Iberien, Indien, Italien, Japan, Lateinamerika, Niederlande, Skandinavien, USA	Signifikante Länderunterschiede bei der Bedeutung 11 verschiedener Ziele der Manager
England & Lee (1971)	1.688	Japan, Korea, USA	Größte Übereinstimmung der Bedeutung verschiedener Organisationsziele bei den Managern aus Japan und Korea; kulturelle Faktoren haben einen wesentlichen Einfluss auf sich in Organisationszielen ausdrückende Führungswerte der Manager
England & Lee (1974)	1.991	Australien, Indien, Japan, USA	In allen Ländern existierten signifikante Zusammenhänge zwischen den Werten der Manager und dem Führungserfolg; trotz Unterschieden in der Beziehung zwischen Werten und Erfolg waren die Ergebnisse der Länder ähnlich
England (1975)	2.556	Australien, Indien, Japan, Korea, USA	Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Wertesystemen der Länder; USA und Australien waren sich am ähnlichsten, Japan und Korea fast genauso ähnlich, Indien und Australien ziemlich ähnlich; Korea und Australien sowie Japan und Australien waren sich am wenigsten ähnlich; Länderunterschiede erklärten ein Drittel der Abweichungen in den Wertesystemen der Manager der Länder
Haire, Ghiselli & Porter (1966)	3.641	Argentinien, Belgien, Chile, Dänemark, Deutschland, England, Frankreich, Indien, Italien, Japan, Norwegen, Schweden, Spanien, USA	Bedeutung und Befriedigung der Bedürfnisse der Manager war in allen Ländern sehr ähnlich
Kanungo & Wright (1983)	449	England, Frankreich, Japan, Kanada	Signifikante Länderunterschiede in den kognitiven Wertesystemen der Manager und ihrer Zufriedenheit im Hinblick auf diese Werte; größte Unterschiede zwischen England und Frankreich; Engländer und Kanadier waren sich ähnlicher als Engländer und Franzosen sowie Kanadier und Franzosen; Japaner waren den Engländern und Kanadiern ähnlicher als den Franzosen
Whitely & England (1980)	2.062	Australien, Indien, Japan, Korea, USA	Identifikation von 12 Wertedimensionen; bedeutendste Länderunterschiede bei den Dimensionen Reference Group, Personal Influence, Personal Assertiveness-Control

Quelle: eigene Darstellung

Die geschilderten Studien (vgl. Tabelle 5) zeigen, dass signifikante Unterschiede in den Wertesystemen der Manager der untersuchten Länder bestehen. Zum Teil konnten aber auch Ähnlichkeiten zwischen den untersuchten Ländern festgestellt werden. In diesem Zusammenhang wurden kulturelle Faktoren als ein wesentlicher Einflussfaktor identifiziert. Große Unterschiede in den relevanten kulturellen Werten zwischen den Ländern können zu großen Unterschieden in den Wertesystemen der Manager der Länder führen. Ähnlichkeiten in den Wertesystemen der Manager verschiedener Länder können auf die Ähnlichkeit der Länder in den relevanten kulturellen Werten zurückgeführt werden.

4.1.3 Vergleich der präferierten Führungsstile verschiedener Länder

Des Weiteren wurden Studien durchgeführt, die die in verschiedenen Ländern vorherrschenden Führungsstil-Präferenzen untersuchen und Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen den Ländern ermitteln. Im Folgenden werden einige Studien zur Verdeutlichung dargestellt.

Haire et al. (1966) befragten in ihrer Studie 3.641 Manager aus 14 Ländern zu ihren Einstellungen und Bedürfnissen. Die Autoren stellten fest, dass durchschnittlich 28 Prozent der ermittelten Unterschiede auf die nationale Herkunft der befragten Manager zurückzuführen waren. Anhand der Antworten bildeten sie vier Ländercluster (siehe Anhang XV). Zwischen den untersuchten Ländern konnten sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Alle Manager favorisierten unabhängig von ihrer Landeszugehörigkeit demokratische Führungsstile. Allerdings waren auch alle Manager der Meinung, dass den Mitarbeitern die Fähigkeiten fehlen, die vorhanden sein müssen, um demokratisch geführt zu werden. Zudem bevorzugten es die meisten Manager, zu lenken statt zu überzeugen. Ebenso befürworteten alle Manager unabhängig von ihrer Landeszugehörigkeit egalitäre Prinzipien, aber schienen gleichzeitig zu handeln, als seien sie Teil einer Elitegruppe. Aber auch Unterschiede konnten zwischen den untersuchten Ländern festgestellt werden. Zwar zeigten alle Länder die gleichen Tendenzen, doch unterschieden sie sich in dem Ausmaß, in dem sie die einzelnen Antworten favorisierten. Beispielsweise war die Tendenz, Mitarbeiter zu lenken statt zu überzeugen, in Deutschland, Norwegen, Dänemark und Schweden fast dreimal so stark ausgeprägt wie der Durchschnitt der anderen Länder. Bei der Einstufung der Fähigkeiten der Mitarbeiter lagen die Manager der Ländercluster „Nordic-European Countries“ (Dänemark, Deutschland, Norwegen, Schweden) und „Latin-European Countries“ (Belgien, Frankreich, Italien und Spanien) unter dem Durchschnitt, die Einstufungen der Manager aller anderen Länder hingegen über dem Durchschnitt. Insgesamt erwies sich die Kultur der Manager als ein bedeutenderer Einflussfaktor als das Alter und der Level der Manager oder die Größe ihres Unternehmens.

Anhand von Führungskräften des mittleren Managements aus zwölf verschiedenen Gebieten (USA, England, Niederlande, Belgien, Deutschland/Österreich, Skandinavien, Frankreich, Italien, Iberien, Lateinamerika, Indien und Japan) untersuchten

Bass et al. (1979) nationale Unterschiede bei den präferierten Führungsstilen. Die Forscher kamen zu dem Ergebnis, dass es sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten zwischen den Gebieten gab. Während Manager aus Frankreich und Latein-Amerika Führung durch „Consideration“ als relativ unwichtig ansahen, maßen Manager aus Deutschland/Österreich Führung durch „Consideration“ eine große Bedeutung bei. Partizipative Führung und wechselseitige Kommunikation wurden hingegen in allen Gebieten favorisiert.

Auf der Basis von 160 kulturvergleichenden Untersuchungen zu Führungsstilpräferenzen von Führungskräften in aller Welt stellte **Keller (1987)** fest, dass die Nationalität der Befragten nur etwa zehn bis 30 Prozent der Unterschiede in den Führungsstilpräferenzen erklären kann. Anhand von 200 in den Untersuchungen enthaltenen Ländereinzelergebnissen zu den Führungsstilpräferenzen von Führungskräften nahm Keller eine Einstufung der Länder im Hinblick auf ihre Präferenz für einen autoritären bzw. partizipativen Führungsstil vor. Indien und Pakistan identifizierte Keller als die Länder mit der größten Präferenz für einen autoritären Führungsstil. Die USA hingegen stufte Keller als das Land mit der größten Präferenz für einen partizipativen Führungsstil ein. Spanien, Deutschland und Italien nahmen eine Position im Mittelfeld ein.

Gibson (1995) ermittelte bei 209 Führungskräften aus Norwegen, Schweden, Australien und den USA anhand des Leadership Effectiveness Questionnaire die Bedeutung, die die Führungskräfte fünf Verhaltensdimensionen und sechs Führungsstilen beimaßen. Die Forscherin stellte fest, dass sich australische Führungskräfte in einer Verhaltensdimension und zwei Führungsstilen signifikant von den Führungskräften der anderen untersuchten Länder unterschieden. Die australischen Führungskräfte maßen der Verhaltensdimension „Interaction Facilitation“ und dem Führungsstil „Laissez-Faire Style“ signifikant weniger Bedeutung bei als die Führungskräfte der anderen untersuchten Länder. Dem Führungsstil „Benevolent Autocratic Style“ maßen die australischen Führungskräfte hingegen signifikant mehr Bedeutung bei als die anderen Führungskräfte. Bei allen anderen Verhaltensdimensionen und Führungsstilen wurden keine signifikanten Unterschiede festgestellt.

Bei einer Befragung von 46 weiblichen Führungskräften aus Costa Rica und 78 weiblichen Führungskräften aus Nicaragua kamen **Osland, Snyder und Hunter**

(1998) zu dem Ergebnis, dass sich die Führungskräfte beider Länder signifikant in ihren präferierten Führungsstilen unterscheiden. Die Führungskräfte aus Nicaragua zeigten eine signifikant größere Präferenz für autoritäre und überzeugende Vorgesetzte als die Führungskräfte aus Costa Rica. Die Führungskräfte aus Costa Rica hingegen zeigten eine signifikant größere Präferenz für konsultative Vorgesetzte. Trotz der signifikanten Länderunterschiede zeigten die Führungskräfte beider Kulturen die größte Präferenz für einen konsultativen Vorgesetzten.

Barmeyer und Davoine (2006) befragten im Jahr 2003 28 deutsche und französische Führungskräfte eines europäischen Unternehmens. Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass sich die deutschen und französischen Erwartungen an Führung deutlich unterscheiden. Während die Deutschen eine partizipative und sachliche Führung erwarten, erwarten die Franzosen eine direktive und persönliche Führung.

Tab. 6: Übersicht über Studien zum Vergleich der präferierten Führungsstile verschiedener Länder

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse
Barmeyer & Davoine (2006)	28	Deutschland, Frankreich	Deutliche Unterschiede zwischen den deutschen und französischen Erwartungen an Führung, Deutsche erwarten partizipative und sachliche Führung, Franzosen direktive und persönliche Führung
Bass, Burger, Doktor & Barrett (1979)	8.566	Belgien, Deutschland/Österreich, England, Frankreich, Iberien, Indien, Italien, Japan, Lateinamerika, Niederlande, Skandinavien, USA	Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei den präferierten Führungsstilen; Führung durch Consideration war in Frankreich und Lateinamerika relativ unwichtig, in Deutschland und Österreich aber sehr wichtig; partizipative Führung und wechselseitige Kommunikation waren überall wichtig
Gibson (1995)	209	Australien, Norwegen, Schweden, USA	Australische Führungskräfte unterschieden sich signifikant von den anderen Ländern in einer Verhaltensdimension und zwei Führungsstilen; keine weiteren signifikanten Unterschiede zwischen den Ländern
Haire, Ghiselli & Porter (1966)	3.641	Argentinien, Belgien, Chile, Dänemark, Deutschland, England, Frankreich, Indien, Italien, Japan, Norwegen, Schweden, Spanien, USA	Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei den Ländern im Hinblick auf den präferierten Führungsstil; alle Länder zeigten die gleichen Tendenzen, unterschieden sich aber im Ausmaß der Tendenz
Osland, Snyder & Hunter (1998)	124	Costa Rica, Nicaragua	Signifikante Unterschiede bei den präferierten Führungsstilen der Länder; trotzdem hatten beide Länder die größte Präferenz für konsultative Vorgesetzte; signifikante Unterschiede bei fünf von 21 Verhaltensmerkmalen

Quelle: eigene Darstellung

Die aufgeführten Studien (vgl. Tabelle 6) zeigen, dass sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten in den Führungsstilpräferenzen der untersuchten Länder beste-

hen. Die Länder zeigten zum Teil die gleichen Tendenzen, unterschieden sich jedoch in dem Ausmaß, zu dem sie die Tendenzen zeigten. Dies kann auf die in den Ländern herrschenden kulturellen Werte zurückgeführt werden. Länder, die sich in den für den jeweiligen Führungsstil relevanten kulturellen Werten ähneln, präferieren den gleichen Führungsstil, Manager aus Ländern mit divergierenden relevanten kulturellen Werten präferieren unterschiedliche Führungsstile.

4.1.4 Vergleich der praktizierten Führungsstile verschiedener Länder

Auch der Vergleich der praktizierten Führungsstile verschiedener Länder war Gegenstand einer Vielzahl an Studien. Nachfolgend werden einzelne Studien beispielhaft näher erläutert.

Farmer und Richman (1965) stufen auf Basis eines ausführlichen Reviews vergangener Studien und Expertenberichten 12 verschiedene Länder bezüglich ihres Ausmaßes an Paternalismus und Partizipation ein. Sie identifizierten Japan als das am stärksten paternalistisch geprägte Land. Nach Japan folgten Ägypten, Chile, Deutschland, Indien, Frankreich, Mexiko und Saudi-Arabien. Die USA, England, Sowjetunion und Jugoslawien stufen Farmer und Richman als die am schwächsten paternalistisch geprägten Länder ein. Als partizipativstes Land sahen Farmer und Richman Jugoslawien, gefolgt von der Sowjetunion und den USA. England wurde von den Autoren im Mittelfeld eingeordnet. Saudi-Arabien sahen die Autoren als das am wenigsten partizipative Land, dicht gefolgt von Ägypten, Chile, Deutschland, Indien, Mexiko, Frankreich und Japan.

Bei ihrer Untersuchung von Führungskräften des mittleren Managements aus zwölf verschiedenen Gebieten (USA, England, Niederlande, Belgien, Deutschland/Österreich, Skandinavien, Frankreich, Italien, Iberien, Lateinamerika, Indien und Japan) ermittelten **Bass et al. (1979)** unter anderem, dass bei den praktizierten Führungsstilen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Gebieten bestehen. In allen Gebieten sahen die untersuchten Manager ihren Führungsstil eher partizipativ als politisch. Manager aus Indien und den USA sahen sich am meisten auf Autorität stützend als auf Überzeugung. Manager aus Italien hingegen fokussierten sich am meisten auf Überzeugung als auf Autorität. Manager aus Deutschland/Österreich

schätzten ihre Aufgabenorientierung am höchsten ein, Manager aus Holland tendierten am meisten zur Mitarbeiterorientierung.

Heller und Wilpert (1981) stellten bei ihrer Studie von 1600 Führungskräften aus den Ländern Israel, Spanien, England, Deutschland, Niederlande, USA, Frankreich und Schweden fest, dass es signifikante Unterschiede in dem Entscheidungsverhalten der Führungskräfte der acht Länder gibt. Zwischen sieben und 32 Prozent der beobachteten Variation im Entscheidungsverhalten konnte anhand von Länderunterschieden erklärt werden. In Israel, England, Deutschland, den USA, Frankreich und Schweden nutzten die Führungskräfte der zweiten Führungsebene mehr zentralisierte Methoden als ihre Vorgesetzten. In Spanien und den Niederlanden war dies umgekehrt. Die Führungskräfte in Israel, England und Spanien nutzten im Durchschnitt wesentlich mehr zentralisierte Methoden als die Führungskräfte in Frankreich und Schweden. Die Führungskräfte in Deutschland, den Niederlanden und den USA lagen im Mittelfeld.

Earley (1984) untersuchte in den jeweiligen Ländern 22 US-amerikanische, 26 englische und 19 ghanaische Mitarbeiter von Industriebetrieben im Hinblick auf ihre Anwendung und Wertschätzung von sozialer Interaktion zwischen Vorgesetztem (oder Kollegen) und Untergebenem. Anhand von Beobachtungen und Fragebögen kam Earley zu dem Ergebnis, dass die Häufigkeit, mit der soziale Interaktion genutzt wurde und die Bedeutung, die sozialer Interaktion zugeschrieben wurde, kulturell abhängig waren. Beide Faktoren waren für die Ghanaer am höchsten ausgeprägt. Die Amerikaner lagen im Mittelfeld. Die geringste Bedeutung und Nutzung von sozialer Interaktion stellt Earley bei den Engländern fest.

Bei einer Analyse von Artikeln über Vorstandsvorsitzende aus Frankreich, Westdeutschland, Schweden, Taiwan und Japan aus den Jahren 1977 bis 1986 stellten **Jackofsky, Slocum und McQuaid (1988)** fest, dass bis auf einige Ausnahmen die Führungsstile der Vorstandsvorsitzenden der fünf Länder mit den korrespondierenden gesellschaftlichen Werten in Einklang standen. Die harte und autoritäre Führung der Vorstandsvorsitzenden in Frankreich kann beispielsweise auf die in Frankreich herrschende große Machtdistanz zurückgeführt werden. Die extrem konservativen Entscheidungen der französischen Vorstandsvorsitzenden liegen in der großen Unsicherheitsvermeidung in Frankreich begründet. Die Gleichbehandlung der Mitar-

beiter in Westdeutschland und die geringen Lohnunterschiede zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen können auf die in Westdeutschland herrschende geringe Machtdistanz zurückgeführt werden. Die zahlreichen Regeln und Vorschriften sind in der starken Unsicherheitsvermeidung in Westdeutschland begründet. Die Messung der Führungskräfte an finanziellen Ergebnissen ist ein Zeichen für die hohe Maskulinität in Westdeutschland. Der mitarbeiterorientierte Führungsstil der schwedischen Vorstandsvorsitzenden ist auf die geringe Maskulinität in Schweden zurückzuführen. Die geringen Statusunterschiede und die dezentralisierte Entscheidungsfindung sind ein Zeichen für die geringe Machtdistanz in Schweden. Die hohe Risikobereitschaft der Vorstandsvorsitzenden in Schweden ist auf die dort herrschende geringe Unsicherheitsvermeidung zurückzuführen. Die aggressive Führung der schwedischen Vorstandsvorsitzenden liegt in dem hohen Individualismus in Schweden begründet. Die Betonung der Familie und der Tradition durch die Vorstandsvorsitzenden in Taiwan ist auf den dort herrschenden geringen Individualismus zurückzuführen. Die hohe Maskulinität in Japan reflektiert sich in dem großen Interesse an Arbeit und den klaren Regelungen im Hinblick auf Verantwortung und Autorität. Die von den japanischen Vorstandsvorsitzenden präferierten Gruppenentscheidungen auf Konsensbasis und Vermeidung von Konflikten mit anderen Unternehmen sind auf die große Unsicherheitsvermeidung in Japan zurückzuführen.

Anhand der in den Jahren 1984 bis 1987 erhobenen Daten von 1177 Mitarbeitern und Vorgesetzten aus sechs Elektronikfabriken in England, USA, Japan und Hongkong kamen **Smith, Misumi, Tayeb, Peterson und Bond (1989)** zu dem Ergebnis, dass Misumis Führungsstil-Dimensionen „Performance“ (Leistungsorientierung) und „Maintenance“ (Beziehungsorientierung) (vgl. Misumi, 1985) transkulturell gültig sind, das spezifische Verhalten, das mit den Führungsstilen verbunden wird, sich jedoch merklich in den einzelnen Ländern unterscheidet. Im Westen sind Verhaltensweisen, die die Mitarbeiter unter Druck setzen („Pressure“), ein viel stärkeres Element der „Performance“-Dimension als in den östlichen Ländern. Planung und Zielverdeutlichung („Planning“) sind stärker in der östlichen Vorstellung der „Performance“-Dimension verankert. Daher sind in der östlichen Vorstellung auch die beiden Dimensionen „Performance“ und „Maintenance“ näher beieinander.

Schmidt und Yeh (1992) untersuchten in ihrer Studie die Struktur des Führungseinflussverhaltens von australischen, englischen, japanischen und taiwanesischen Ma-

nagern. Insgesamt befragten sie 126 australische, 121 englische, 2231 taiwanische und 355 japanische Manager. Die Ergebnisse verglichen sie mit denen von 357 US-amerikanischen Managern einer früheren Studie. Auf Basis dieser Daten stellten die Forscher fest, dass sieben Einflussstrategien existieren, die in allen untersuchten Ländern angewandt wurden. Allerdings unterschied sich deren Bedeutung in den einzelnen Ländern. Und auch die speziellen Taktiken, die hinter den einzelnen Strategien stehen, unterschieden sich in den untersuchten Ländern.

Anhand des Vroom-Yetton Modells untersuchten **Reber, Jago und Böhnisch (1993)** das Führungsverhalten von Führungskräften aus den Ländern Österreich, Tschechoslowakei, Deutschland, Frankreich, Polen, USA und der Schweiz. Im Rahmen verschiedener Einzelstudien in den Jahren 1976 bis 1992 konnten Daten von insgesamt 1939 Führungskräften erhoben werden. Alle 1939 teilnehmenden Führungskräfte bearbeiteten 30 Fallstudien und wählten für jede Fallstudie das aus ihrer Sicht richtige Führungsverhalten. Auf Basis der erhobenen Daten konnten drei Gruppen von Ländern identifiziert werden. Reber und seine Kollegen stellten fest, dass Führungskräfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz signifikant partizipativer führten als Führungskräfte in Frankreich und den USA. Letztere führten wiederum signifikant partizipativer als Führungskräfte in Polen und der Tschechoslowakei. Die Führungskräfte aller Länder außer Polen tendierten dazu, sich bei wichtigen Fragestellungen partizipativer und bei trivialen Fragestellungen autokratischer zu verhalten. Umgekehrtes war bei den polnischen Führungskräften der Fall. Zudem stellten die Forscher fest, dass Führungskräfte aus den USA und Polen zu autokratischem Verhalten neigten, wenn bei einer gemeinsamen Entscheidungsfindung Konflikte zwischen den Mitarbeitern wahrscheinlich waren. Die Führungskräfte aller anderen Länder tendierten in solchen Situationen hingegen zu einer partizipativen Führung. Des Weiteren wurde deutlich, dass die Vorgesetzten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bei der Wahl ihres Führungshandelns die meisten Übereinstimmungen mit den vom Vroom-Yetton Modell empfohlenen Strategien erreicht hatten. Danach folgten die Vorgesetzten aus den USA und Frankreich, die wiederum die tschechischen und polnischen Kollegen übertrafen. Die polnischen und tschechischen Vorgesetzten wiesen die höchste Rate an Regelverletzungen auf. Die restlichen Länder unterschieden sich zwar nicht in der Häufigkeit von Qualitätsregelverletzungen, aber in der Häufigkeit von Akzeptanzregelverletzungen. Deutsche, österreichische und schweizerische Vorgesetzte beachtetten häufiger die Akzeptanzre-

geln als die Vorgesetzten aus den USA und Frankreich und erzielten daher auch eine höhere Übereinstimmung mit den vom Vroom-Yetton Modell empfohlenen Strategien.

1995 veröffentlichten **Jago et al.** die Ergebnisse einer noch größeren Stichprobe, die zusätzlich zur Stichprobe der vorher genannten Studie von Reber et al. (1993) noch 435 weitere Teilnehmer beinhaltete. Die Forscher kamen anhand dieser Daten zu den gleichen Ergebnissen wie bereits 1993.

Tab. 7: Übersicht über Studien zum Vergleich der praktizierten Führungsstile verschiedener Länder

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse
Bass, Burger, Doktor & Barrett (1979)	8.566	Belgien, Deutschland/Österreich, England, Frankreich, Iberien, Indien, Italien, Japan, Lateinamerika, Niederlande, Skandinavien, USA	Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Ländern bei den praktizierten Führungsstilen
Earley (1984)	67	England, Ghana, USA	Signifikante Länderunterschiede bei der Nutzung und Bedeutung sozialer Interaktion zwischen Vorgesetztem und Untergebenem
Heller & Wilpert (1981)	1.600	Deutschland, England, Frankreich, Israel, Niederlande, Schweden, Spanien, USA	Signifikante Länderunterschiede im Entscheidungsverhalten der Führungskräfte; sieben bis 32 Prozent der Variation ist auf Länderunterschiede zurückführbar
Jackofsky, Slocum & McQuaid (1988)	.I.	Frankreich, Japan, Schweden, Taiwan, Westdeutschland	Führungsstile der Vorstandsvorsitzenden der Länder stimmen bis auf wenige Ausnahmen mit den jeweiligen gesellschaftlichen Werten überein
Jago, Reber, Böhnisch, Maczynski, Zavrel & Dudorkin (1995)	2.374	Deutschland, Frankreich, Österreich, Polen, Schweiz, Tschechoslowakei, USA	Identifikation von drei Ländergruppen, die sich signifikant im Ausmaß an partizipativer Führung unterscheiden
Osland, Snyder & Hunter (1998)	124	Costa Rica, Nicaragua	Signifikante Unterschiede bei fünf von 21 Verhaltensmerkmalen
Reber, Jago & Böhnisch (1993)	1.939	Deutschland, Frankreich, Österreich, Polen, Schweiz, Tschechoslowakei, USA	Identifikation von drei Ländergruppen, die sich signifikant im Ausmaß an partizipativer Führung unterscheiden
Schmidt & Yeh (1992)	3.190	Australien, England, Japan, Taiwan	Identifikation von sieben Einflußstrategien, die in allen Ländern genutzt wurden, deren Bedeutung sich aber in den Ländern unterscheidet; auch die Taktiken, die hinter den Einflußstrategien stehen, unterscheiden sich in den Ländern
Smith, Misumi, Tayeb, Peterson & Bond (1989)	1.177	England, Hongkong, Japan, USA	Misumis Führungsstil-Dimensionen „Performance“ und „Maintenance“ sind transkulturell gültig; das spezifische Verhalten, das mit Führungsstilen verbunden wird, unterscheidet sich jedoch stark in den einzelnen Ländern

Quelle: eigene Darstellung

Osland et al. (1998) konnten bei ihrer Befragung von 46 weiblichen Führungskräften aus Costa Rica und 78 weiblichen Führungskräften aus Nicaragua neben Informationen zu den präferierten Führungsstilen der Führungskräfte beider Länder auch Informationen zu den praktizierten Führungsstilen gewinnen. Sie stellten fest, dass mehr nicaraguanische Führungskräfte ihren Führungsstil als überzeugend beschrieben als costaricanische Führungskräfte. Letztere beschrieben ihren Führungsstil am häufigsten als konsultativ. Die Führungskräfte beider Länder stimmten überein, dass die Verhaltensmerkmale loyal, offen, kreativ, unabhängig, durchsetzungsfähig und teamorientiert ihren Managementstil am besten beschreiben. Beide Länder waren auch der Meinung, dass die Verhaltensmerkmale opportunistisch und bereitwillig, Einschüchterung zu nutzen, am wenigsten charakteristisch für ihren Managementstil sind. Nur bei fünf der 21 Verhaltensmerkmale konnten signifikante Unterschiede zwischen den beiden Ländern festgestellt werden. Die Führungskräfte aus Costa Rica beschrieben sich als konkurrenzbetonter, dominanter und weniger offen. Die Führungskräfte aus Nicaragua beschrieben sich als opportunistischer und weniger bereit, Einschüchterung zu nutzen.

Anhand der aufgeführten Studien (vgl. Tabelle 7) wird deutlich, dass neben signifikanten Unterschieden teilweise auch Gemeinsamkeiten bei den praktizierten Führungsstilen in den untersuchten Ländern ermittelt wurden. Dies kann auf die für den jeweiligen Führungsstil relevanten kulturellen Werte in den Ländern zurückgeführt werden. Manager aus Ländern mit der gleichen Ausprägung bei den für den Führungsstil relevanten kulturellen Werten praktizieren die gleichen Führungsstile, Manager aus Ländern mit divergierenden relevanten kulturellen Werten praktizieren unterschiedliche Führungsstile.

4.1.5 Vergleich der Auswirkungen verschiedener Führungsstilformen in verschiedenen Ländern

Zudem wurden viele Studien durchgeführt, die den Einfluss von Kultur auf die abhängigen Variablen des Führungsprozesses untersuchen. Dabei standen die kulturellen Einflüsse auf die durch Führung erzeugte Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter im Mittelpunkt der Untersuchungen. Auch der Transfer von Führungstechniken über Ländergrenzen hinweg wurde ausgiebig erforscht.

French, Israel und As (1960) untersuchten in ihrer Studie anhand von 36 Mitarbeitern einer norwegischen Schuhfabrik, ob die Einführung von Partizipation in Norwegen zu Produktionssteigerungen führt, wie dies bei einer früheren Untersuchung in den USA der Fall war. Die Forscher bildeten neun Vier-Mann-Gruppen. Vier der neun Gruppen bildeten Kontrollgruppen und arbeiteten mit den üblichen Methoden. Die restlichen fünf Gruppen fungierten als Experimentgruppen und erhielten mehr Partizipationsmöglichkeiten. Nach Abschluss des Experimentes konnten die Forscher keine Produktionsunterschiede zwischen den Experiment- und Kontrollgruppen feststellen. Die Forscher argumentierten daher, dass die Einführung von Partizipation in Norwegen nicht zu Produktionssteigerungen führt wie es in den USA der Fall war.

Die Ergebnisse seiner Studie von 45 für US-Banken arbeitenden Managern auf den Philippinen und 49 vergleichbaren Managern in Hongkong veröffentlichte **Bennett 1977**. Bei der Befragung nutzte Bennett Fiedlers „Least Preferred Co-Worker“ (LPC)-Skala und Ghisellis „Self-Description Inventory“. Es wurde deutlich, dass hohe Leistung der Manager bei den philippinischen Managern mit niedrigen LPC-Werten (aufgabenorientierter Führungsstil) und bei den Hongkong-chinesischen Managern mit hohen LPC-Werten (mitarbeiterorientierter Führungsstil) verbunden war. Die LPC-Werte der untersuchten Manager waren generell ziemlich niedrig und niedriger als die westlicher Manager. Dies könnte laut Bennett darauf hindeuten, dass die untersuchten Manager weniger mitarbeiterorientiert sind als ihre westlichen Kollegen. Außerdem stellte Bennett anhand der erhobenen Daten fest, dass hohe Leistung der Manager in beiden untersuchten Ländern mit den Führereigenschaften Selbstbewusstsein, Intelligenz und Selbstverwirklichung in Zusammenhang stand. Allerdings waren hohe Werte bei den beiden Führereigenschaften Affinität zur Arbeiterklasse und Reife mit geringer Leistung bei den philippinischen Managern und mit hoher Leistung bei den Hongkong-chinesischen Managern verbunden.

Eine Befragung von 150 Mitarbeitern einer großen Produktionsfirma im Iran führten **Ayman und Chemers (1983)** 1977 durch. Dabei standen die 32 befragten Führungskräfte des mittleren Managements im Mittelpunkt der Untersuchung. Ihre Antworten wurden durch die ihrer 110 Mitarbeiter und ihrer acht Vorgesetzten ergänzt. Die Autoren stellten fest, dass die für Europa und die USA entwickelten Maßeinheiten von Führungsverhalten (Aufgaben- oder Mitarbeiterorientierung) das Führungs-

verhalten für Iraner nicht adäquat beschreiben. Stattdessen wurden die beiden Faktoren „gütiger Paternalismus“ und „Unterdrückung“ ermittelt. Der Faktor „gütiger Paternalismus“ setzt sich aus 13 der 15 erfragten Items zusammen, wobei die zwei Items „ist ein guter Vorgesetzter“ und „ist wie ein gütiger Vater“ den größten Einfluss ausübten und daher auch die Benennung des Faktors bestimmten. Der Faktor „Unterdrückung“ setzt sich zusammen aus den restlichen zwei der 15 Items „zeigt jedem, dass er der Chef ist“ und „hat seinen eigenen Weg, Dinge zu erledigen und zwingt alle ihm zu gehorchen“. Während der Faktor „gütiger Paternalismus“ positiv mit der Effektivität der Arbeitsgruppe und der Zufriedenheit der Mitarbeiter verbunden war, stand der Faktor „Unterdrückung“ in einem negativen Zusammenhang mit der Effektivität der Arbeitsgruppe im Hinblick auf Kohäsion, Fluktuation und Absentismus und ebenso mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Anderson (1983) untersuchte anhand einer Befragung von 84 männlichen weißen (Pakeha) Führungskräften (40 first-level, 44 middle-level Führungskräfte) in Neuseeland, inwiefern die kulturelle Zusammensetzung der Arbeitsgruppe die Beziehung zwischen Führungsverhalten und Führungseffektivität beeinflusst. Sie stellte fest, dass die kulturelle Heterogenität der Arbeitsgruppe keinen Einfluss auf die Effektivität verschiedener Führungsverhalten ausübte. Die kulturelle Heterogenität der Arbeitsgruppe hatte zudem auch keine Auswirkungen auf die Zufriedenheit des Führers, die Beziehung zwischen Führer und Geführten, die Beziehung zwischen den Geführten und die Beziehung zwischen dem Führer und seinem Vorgesetzten. Ähnliche Ergebnisse ergaben sich für eine sehr kleine Stichprobe männlicher polynesischer Führungskräfte und für eine Stichprobe weiblicher weißer (Pakeha) Führungskräfte. Auch vermutete Anderson, dass der kulturelle Hintergrund der Gruppenmitglieder die Schwierigkeit beeinflusst, den erforderlichen Führungsstil anzuwenden.

Ziel der Studie von **Podsakoff, Dorfman, Howell und Todor (1986)** war es, zu ermitteln, ob das Belohnungs- und Bestrafungsverhalten von Führern in den untersuchten Kulturen die gleichen Effekte hat. In diesem Rahmen untersuchten sie vier Stichproben aus den USA und Mexiko. Zwei der Stichproben setzten sich aus insgesamt 357 US-Amerikanern in den USA zusammen. Zwei weitere Stichproben bestanden aus insgesamt 441 mexikanischen und 40 US-amerikanischen Mitarbeitern US-amerikanischer Produktionsstätten in Mexiko, so genannter Maquiladoras. Die

Forscher stellten ein substantielles Maß an Ähnlichkeit fest, wie mexikanische und US-amerikanische Mitarbeiter Belohnungs- und Bestrafungsverhalten von Führern dimensionalisierten. Außerdem wurde deutlich, dass Führung durch bedingte Belohnung in beiden Kulturen zu größerer Zufriedenheit der Mitarbeiter führte. Allerdings bewirkte Führung durch bedingte Belohnung nur bei den US-amerikanischen Mitarbeitern in den USA eine Leistungserhöhung. Bei den mexikanischen und US-amerikanischen Mitarbeitern in Mexiko hatte Führung durch bedingte Belohnung keine Auswirkung auf die Leistung der Mitarbeiter. Willkürliche Belohnung durch den Vorgesetzten hatte in keiner der Stichproben einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter. Führung durch bedingte Bestrafung führte bei allen Stichproben zu größerer Zufriedenheit der Mitarbeiter. Willkürliche Bestrafung durch den Vorgesetzten hatte bei allen Stichproben einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter. Die Forscher kamen daher zu dem Schluss, dass mexikanische und US-amerikanische Mitarbeiter ähnlich auf das Belohnungs- und Bestrafungsverhalten von Führern reagieren.

Erez und Earley (1987) untersuchten an einer Stichprobe von 60 US-amerikanischen Studenten, 60 israelischen Studenten aus städtischen Gebieten und 60 israelischen Studenten aus dem Kibbuz-System die Auswirkungen verschiedener Zielsetzungsstrategien auf die Zielakzeptanz und Leistung der Studenten. Es zeigte sich, dass partizipative Strategien unabhängig von der Kultur zu größerer Zielakzeptanz führten als zuweisende Strategien. Die Kultur der Studenten hatte somit keinen Einfluss auf den Effekt der Zielsetzungsstrategie auf die Zielakzeptanz. Die Leistung der Studenten wurde jedoch je nach Land und Stärke der Machtdistanz unterschiedlich von den Zielsetzungsstrategien beeinflusst. Zuweisende Strategien waren in Kulturen mit großer Machtdistanz effektiver als in Kulturen mit kleiner Machtdistanz. Die partizipativen und repräsentativen Zielsetzungsstrategien führten bei den israelischen Studenten zu größerer Leistung als zuweisende Zielsetzungsstrategien. Bei den US-amerikanischen Studenten war dies nicht der Fall.

Dorfman und Howell (1988) befragten 243 Manager und Ingenieure (203 Mexikaner, 40 US-amerikanische Expatriates) in Mexiko und 509 Manager und Ingenieure (503 Chinesen, 6 US-amerikanische Expatriates) in Taiwan. Die Forscher verglichen dabei Personen, die einen schwachen bzw. einen starken Glauben an spezifische kulturelle Werte zeigten, und stellten fest, dass die Auswirkungen von Führung

durch bedingte Belohnung und unterstützende Führung vom kulturellen Glauben der Beteiligten unabhängig waren. Führung durch bedingte Belohnung hatte durchgängig positive Auswirkungen auf die Einstellung und Leistung der Mitarbeiter. Und auch unterstützende Führung hatte einen positiven Einfluss unabhängig von der kulturellen Sozialisation der Beteiligten. Der kulturelle Glaube hatte allerdings einen Einfluss darauf, inwiefern direktive Führung und Führung durch bedingte Bestrafung die Einstellung und Leistung der Mitarbeiter beeinflussen. Zum Teil verstärkte ein starker kultureller Glaube die positive Wirkung des Führungsstils, zum Teil kehrte ein starker kultureller Glaube die negative Wirkung des Führungsstils bei Menschen mit schwachem kulturellen Glauben in eine positive Wirkung um.

Smith, Peterson, Misumi und Tayeb (1989) befragten 1022 Mitarbeiter und Vorgesetzte von fünf Elektronikfabriken in Japan, USA und England. Auf Basis der Einstufungen des Führungsstils durch die Mitarbeiter und der Beurteilungen der Teamleistung durch die Vorgesetzten konnte nur in Japan ein Zusammenhang zwischen Misumis „Performance-Maintenance“-Skalen und der Teamleistung nachgewiesen werden. In den USA und England bestand ein solcher Zusammenhang nicht. Eine Begründung hierfür sehen die Autoren in der stärkeren Betonung des Kollektivismus in japanischen Organisationen.

In einem Artikel im Jahr **1992** schilderten **Smith, Peterson, Misumi und Bond** weitere Ergebnisse ihrer Studie von 1052 Mitarbeitern und deren 84 Vorgesetzten aus fünf Elektronikfabriken in England, USA, Japan und Hongkong in den Jahren 1984 bis 1987. Die Mitarbeiter bearbeiteten einen Fragebogen zum Führungsstil ihres Vorgesetzten, die Vorgesetzten beurteilten die Teamleistung im Hinblick auf Produktivität, Arbeitsqualität und Gruppenkooperation. Die Forscher stellten signifikante Unterschiede zwischen der Reaktion der japanischen Arbeiter und der Arbeiter der anderen Länder auf ein starkes Ausmaß an „Planning“ (Planung und Zielverdeutlichung) und „Pressure“ (Unter Druck setzen) seitens des Vorgesetzten fest. Während in Japan ein starkes Ausmaß an „Planning“ ein signifikanter Prädiktor für Produktivität war, konnte in den anderen untersuchten Ländern keine Auswirkung auf die Produktivität festgestellt werden. In England und den USA führte Führung mit einem geringen Ausmaß an „Pressure“ zu hoher Gruppenkooperation, in Japan ging der Trend in die entgegengesetzte Richtung.

Ein Vergleich des Führungsverhaltens entsandter amerikanischer Manager in Hongkong (57 Personen) mit dem Führungsverhalten amerikanischer Manager in den USA (52 Personen) und Hongkong-chinesischer Manager in Hongkong (30 Personen) führten **Black und Porter (1991)** durch. Das Führungshandeln wurde anhand von Einstufungen der befragten Manager auf dem Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) gemessen. Die Beurteilung der Leistung der Manager orientierte sich an Aussagen der Manager über ihre aktuelle Leistungsbeurteilung und die Position ihrer Leistung im Vergleich zu gleichrangigen Kollegen. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass die entsandten amerikanischen Manager in Hongkong sehr ähnliches Führungsverhalten praktizierten wie die amerikanischen Manager in den USA. Während das Führungsverhalten bei den amerikanischen Managern in den USA positiv mit deren Arbeitsleistung zusammenhing, lag eine solche Beziehung bei den entsandten amerikanischen Managern und den Hongkong-chinesischen Managern in Hongkong nicht vor.

Eine Studie zur Untersuchung der Anwendbarkeit dreier erfolgreicher Human Resources Techniken aus den USA (extrinsische Belohnungen, Verhaltensmanagement, Partizipation) in Russland führten **Welsh, Luthans & Sommer (1993)** durch. Die Stichprobe bildeten drei Gruppen von jeweils 33 Arbeitern einer russischen Textilfabrik. Pro Gruppe wurde jeweils eine der drei Human Resources Techniken eingeführt und nach einem Zeitraum von zwei Wochen wieder aufgehoben. Die Leistung der Arbeitsgruppen wurde vor, während und nach der Einführung der neuen Human Resources Techniken gemessen. Die Forscher stellten fest, dass extrinsische Belohnungen und Verhaltensmanagement auch in Russland zu signifikanten Leistungsverbesserungen führten, die Einführung von Partizipation wirkte sich jedoch in signifikanten Leistungsverschlechterungen aus.

Bass stellte **1997** auf Basis verschiedener empirischer Studien fest, dass transformationale Führung universell, über die Kulturgrenzen hinweg, als Führungsideal gesehen wird. Laut Bass tendiert transformationale Führung weltweit dazu, effektiver und befriedigender zu sein als bedingte Belohnung. Bedingte Belohnung ist wiederum effektiver und befriedigender als Führung nach dem Ausnahmeprinzip. Und Führung nach dem Ausnahmeprinzip ist effektiver und befriedigender als Führung nach dem Laissez-faire Prinzip.

Dorfman et al. (1997) untersuchten an einer Stichprobe von 1598 Managern und Fachleuten großer multinationaler und nationaler Unternehmen in Japan, Südkorea, Taiwan, Mexiko und den USA die Anwendbarkeit sechs verschiedener Führungsstile in den beteiligten Kulturen. Für die drei Führungsstile unterstützende Führung, Führung durch bedingte Belohnung und charismatische Führung konnte eine kulturelle Allgemeingültigkeit nachgewiesen werden. Die drei Führungsstile zeigten in allen fünf Kulturen positive Effekte auf die Faktoren Zufriedenheit des Mitarbeiters mit der Leitung, Zufriedenheit des Mitarbeiters mit der Arbeit, Rollenunklarheit, Einsatz des Mitarbeiters für die Organisation und Arbeitsleistung des Mitarbeiters. Für die anderen drei Führungsstile direkte Führung, partizipative Führung und Führung durch bedingte Bestrafung wurde eine kulturelle Spezifität nachgewiesen. Direktive Führung hatte keine Auswirkungen in den USA, Japan und Südkorea und führte nur in Taiwan und Mexiko zu positiven Effekten. Partizipative Führung hatte positive Effekte in den USA und Südkorea, negative Effekte in Taiwan und Mexiko und keine Auswirkungen in Japan. Führung durch bedingte Bestrafung führte nur in den USA zu positiven Effekten und in Mexiko und Japan zu negativen Effekten. Keine Auswirkungen hatte Führung durch bedingte Bestrafung in Südkorea und Taiwan.

Im Mittelpunkt der Studie von **Hope Pelled und Hill (1997)** stand die Untersuchung der Beziehung zwischen partizipativem Management und Effektivität in 54 US-amerikanischen Produktionsstätten in Nord-Mexiko, so genannten Maquiladoras. Aufgrund der Inkongruenz zwischen partizipativem Management und der von hoher Machtdistanz und Paternalismus geprägten mexikanischen Kultur erwarteten die Autoren, dass partizipatives Management in Mexiko nicht erfolgreich angewandt werden kann. Nach Auswertung der Daten stellten sie jedoch fest, dass partizipatives Management in den betroffenen Produktionsstätten trotz der kulturellen Unterschiede zwischen Nord-Mexiko und den USA zu Leistungssteigerung und Fluktuationsverringeringung führte. Die Forscher kamen daher zu dem Schluss, dass partizipatives Management unempfindlich für die kulturellen Unterschiede zwischen Nord-Mexiko und den USA zu sein scheint und daher auch erfolgreich nach Nord-Mexiko übertragen werden kann.

Peterson, Peng und Smith (1999) befragten im Rahmen ihrer Studie US-amerikanische Mitarbeiter einer japanischen Elektronikfabrik in den USA zu zwei 18 Monate auseinander liegenden Zeitpunkten (118 Mitarbeiter zum Zeitpunkt 1, 99 Mitarbeiter

zum Zeitpunkt 2). 44,1 Prozent der befragten Mitarbeiter wurde von US-amerikanischen Vorgesetzten geführt, 55,9 Prozent von japanischen Vorgesetzten. Auf Basis der erhobenen Daten kamen die Forscher zu dem Ergebnis, dass der „Maintenance“-Führungsstil in den USA erfolgreich angewandt werden konnte. Allerdings hatten die beiden „Performance“-Führungsstile „Pressure“ und „Planning“ negative Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit der US-amerikanischen Mitarbeiter. Dies deckt sich nicht mit den Ergebnissen in Japan. Dort wird mit Misumis Performance Maintenance Theorie der Führung eine gleichzeitige Anwendung beider Führungsstile „Maintenance“ und „Performance“ empfohlen.

Scandura, Glinow und Lowe (1999) befragten in ihrer Studie 144 US-amerikanische Führungskräfte und 107 Führungskräfte aus dem Nahen Osten (Jordanien und Saudi-Arabien) zu dem praktizierten Führungsstil ihres direkten Vorgesetzten (aufgaben- oder mitarbeiterorientiert), ihrer Arbeitszufriedenheit und der Führungseffektivität. Die Forscher kamen zu dem Ergebnis, dass im Nahen Osten aufgabenorientierte Führung (Initiating Structure) in Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und Führungseffektivität steht, mitarbeiterorientierte Führung (Consideration) jedoch nicht. In den USA steht hingegen mitarbeiterorientierte Führung in Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und Führungseffektivität, und aufgabenorientierte Führung nicht. Somit wurde deutlich, dass die Führungserwartungen und die Beziehung zwischen Führung und ihren organisatorischen Resultaten kulturabhängig sind.

In den Jahren 2000 und 2001 befragten **Davis und Bryant (2003)** 68 Manager verschiedener Nationalitäten zu ihren Erfahrungen als Mitglieder und Leiter globaler virtueller Teams. Nach Auswertung der semi-strukturierten Interviews stellten die Forscher fest, dass die transformative und die transaktionale Führung in globalen virtuellen Teams effektiv angewandt werden kann. Laissez-faire Führung ist jedoch bei globalen virtuellen Teams noch weniger effektiv als wenn sich Führer und Geführter am gleichen Ort befinden.

Tab. 8: Übersicht über Studien zum Vergleich der Auswirkungen verschiedener Führungsstilformen in verschiedenen Ländern

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse
Anderson (1983)	84	Neuseeland (fünf verschiedene ethnische Populationen)	Kulturelle Heterogenität der Arbeitsgruppe hat keinen Einfluss auf die Effektivität verschiedener Führungsverhalten, aber einen vermuteten Einfluss auf die Schwierigkeit, den erforderlichen Führungsstil anzuwenden
Ayman & Chemers (1983)	150	Iran	Die für Europa und USA entwickelten Maßeinheiten von Führungsverhalten sind im Iran nicht anwendbar, Identifikation der Faktoren "gütiger Paternalismus" und "Unterdrückung"
Bennett (1977)	94	Hongkong, Philippinen	Hohe Leistung bei philippinischen Managern mit niedrigen LPC Werten, bei Hongkong-chinesischen Managern mit hohen LPC Werten verbunden; LPC Werte der untersuchten Manager niedriger als die westlicher Manager
Black & Porter (1991)	139	Hongkong, USA	Führungsverhalten, das bei amerikanischen Managern in USA positive Effekte auf die Arbeitsleistung hat, führt bei amerikanischen und Hongkong-chinesischen Managern in Hongkong nicht zu positiven Effekten
Davis & Bryant (2003)	68	Australien, China, England, Hongkong, Japan, Malaysia, Niederlande, Singapur, Taiwan, Thailand	Transformative und transaktionale Führung ist in globalen virtuellen Teams effektiv anwendbar; laissez-faire Führung ist jedoch bei globalen virtuellen Teams noch weniger effektiv, als wenn Führer und Geführter am gleichen Ort sind
Dorfman & Howell (1988)	752	Mexiko, Taiwan, USA	Der Einfluss von Führung durch bedingte Belohnung und von unterstützender Führung war kulturunabhängig (positive Einflüsse auf die Einstellung und Leistung der Mitarbeiter); der Einfluss direkter Führung und von Führung durch bedingte Bestrafung war jedoch kulturabhängig
Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate & Bautista (1997)	1.598	Japan, Mexiko, Südkorea, Taiwan, USA	Unterstützende Führung, Führung durch bedingte Belohnung und charismatische Führung hatten in allen Kulturen eine positive Auswirkung auf die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter; die Auswirkungen von direkter Führung, partizipativer Führung und Führung durch bedingte Bestrafung waren jedoch kulturabhängig
Erez & Earley (1987)	180	Israel, USA	Kultur hat keinen Einfluss auf den Effekt der Zielsetzungsstrategie auf die Zielakzeptanz; partizipative Strategien führten zu größerer Zielakzeptanz als zuweisende Strategien; die Leistung wurde jedoch je nach Kultur unterschiedlich von den verschiedenen Zielsetzungsstrategien beeinflusst
French, Israel & As (1960)	36	Schweden	Einführung von Partizipation führte in Norwegen nicht zu Produktionssteigerungen wie in den USA
Hope Pelled & Hill (1997)	54	Nord-Mexiko	Partizipatives Management war erfolgreich von USA nach Nord-Mexiko übertragbar (Leistungssteigerung, Fluktuationsverringering)
Peterson, Peng & Smith (1999)	147	USA	Misumis „Maintenance“ Führungsstil war erfolgreich in USA anwendbar, die beiden „Performance“ Führungsstile „Pressure“ und „Planning“ hatten jedoch negative Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter
Podsakoff, Dorfman, Howell & Todor (1986)	838	Mexiko, USA	Ähnliche Reaktionen auf das Belohnungs- und Bestrafungsverhalten in beiden Ländern; Führung durch bedingte Belohnung führte in beiden Ländern zu größerer Zufriedenheit der Mitarbeiter, aber nur in den USA zu Leistungssteigerung; Führung durch willkürliche Belohnung hatte in beiden Ländern keinen signifikanten Einfluss; Führung durch bedingte Bestrafung führte in beiden Ländern zu größerer Zufriedenheit; Führung durch willkürliche Bestrafung hatte in beiden Ländern einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter
Scandura, Glinow & Lowe (1999)	251	Jordanien, Saudi-Arabien, USA	Führungserwartungen sind kulturabhängig; in Jordanien und Saudi-Arabien ist aufgabenorientierte Führung, in USA mitarbeiterorientierte Führung mit Zufriedenheit und Effektivität verbunden

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse
Smith, Peterson, Misumi & Bond (1992)	1.136	England, Hongkong, Japan, USA	Signifikante Unterschiede zwischen der Reaktion der japanischen Arbeiter und der Arbeiter der anderen Länder auf Führung durch „Planning“ und „Pressure“
Smith, Peterson, Misumi & Tayeb (1989)	1.022	England, Japan, USA	Nur in Japan existiert ein Zusammenhang zwischen Misumis „Performance-Maintenance“-Skalen und der Teamleistung; in USA und England gibt es keinen solchen Zusammenhang
Welsh, Luthans & Sommer (1993)	66	Russland	Anwendbarkeit erfolgreicher Human Resources-Techniken aus USA in Russland überprüft; extrinsische Belohnungen und Verhaltensmanagement führten auch in Russland zu signifikanten Leistungsverbesserungen; Partizipation jedoch zu signifikanten Leistungsverlechterungen

Quelle: eigene Darstellung

Betrachtet man die Ergebnisse der Studien (vgl. Tabelle 8) kann festgestellt werden, dass keine allgemein gültige Aussage zum Einfluss von Kultur auf die durch Führung erzeugte Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter für alle Führungsstile getroffen werden kann. Vielmehr gibt es Führungsstile, die als kulturunabhängig eingestuft wurden und ohne Einschränkungen erfolgreich in alle anderen untersuchten Länder übertragbar waren, und solche, die als kulturabhängig eingestuft wurden und nicht uneingeschränkt erfolgreich in jedes andere untersuchte Land übertragbar waren. Je nach kultureller Ausprägung eines Landes kann ein bestimmter Führungsstil erfolgreich anwendbar sein oder nicht. Ist der jeweilige Führungsstil mit den kulturellen Werten eines Landes vereinbar, ist er erfolgversprechend, ist er mit diesen nicht vereinbar, ist er wenig erfolgversprechend.

Führung durch bedingte Belohnung kann auf der Basis von Studien in den USA, Mexiko, Japan, Südkorea und Taiwan als ein universell anwendbarer, **kulturunabhängiger** Führungsstil eingestuft werden. Führung durch bedingte Belohnung führte in allen untersuchten Ländern zu einer Zunahme der Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter. Ein weiterer **kulturunabhängiger** Führungsstil, der anhand einer Studie in den Ländern Japan, Südkorea, Taiwan, Mexiko und den USA identifiziert werden konnte, ist die **Charismatische Führung**. Charismatische Führung führte in allen aufgezählten Ländern zu einer Zunahme der Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter. **Direktive Führung** hingegen kann anhand von Studien in den Ländern Mexiko, USA, Japan, Südkorea und Taiwan als **kulturabhängiger** Führungsstil eingestuft werden. Direktive Führung hatte in den USA, Japan und Südkorea keine Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter, beeinflusste jedoch in Taiwan und Mexiko die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter positiv. Ebenfalls

als **kulturabhängig** eingestuft werden kann der Führungsstil **Partizipative Führung**. Partizipative Führung beeinflusste in den USA, Norwegen, Israel, Russland, Südkorea, Taiwan, Mexiko und Japan die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter in unterschiedlicher Weise. Während partizipative Führung in den USA, Südkorea und Israel positive Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter hatte, hatte partizipative Führung in Taiwan und Russland negative Auswirkungen. In Norwegen und Japan konnten keine Auswirkungen von partizipativer Führung festgestellt werden. Für Mexiko wurden widersprüchliche Ergebnisse erhoben. Auch **Führung durch bedingte Bestrafung** kann anhand von Studien in den Ländern USA, Mexiko, Japan, Südkorea und Taiwan als ein **kulturabhängiger** Führungsstil eingestuft werden. In den USA führte Führung durch bedingte Bestrafung zu einer Zunahme der Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter, in Mexiko und Japan zu einer Verringerung der Leistung, aber einer Zunahme der Zufriedenheit der Mitarbeiter. In Südkorea und Taiwan konnten keine Auswirkungen von Führung durch bedingte Bestrafung auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter festgestellt werden. Die beiden Führungsstile **aufgabenorientierte Führung** und **mitarbeiterorientierte bzw. unterstützende Führung** können auf Basis von Studien in den Ländern Hongkong, Iran, Japan, Jordanien, Mexiko, Saudi-Arabien, Südkorea, Taiwan, USA und den Philippinen ebenfalls als **kulturabhängig** eingestuft werden. Während in den Ländern Jordanien, Saudi-Arabien und den Philippinen aufgabenorientierte Führung zu Leistungssteigerungen der Mitarbeiter führte, bewirkte in Hongkong, Japan, Mexiko, Südkorea, Taiwan und den USA mitarbeiterorientierte bzw. unterstützende Führung Leistungssteigerungen der Mitarbeiter. Im Iran konnten die beiden Führungsstile Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung das dort praktizierte Führungsverhalten nicht adäquat beschreiben. Auch die beiden „**Performance**“ **Führungsstile** „**Pressure**“ und „**Planning**“ von Misumi können als **kulturabhängig** eingestuft werden. Sie hatten in Japan positive, in den USA jedoch negative Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

4.1.6 Erforschung der Anwendbarkeit westlicher Führungstheorien in anderen Ländern

Ein weiterer Schwerpunkt interkultureller Führungsforschung ist die Erforschung der Anwendbarkeit westlicher Führungstheorien in anderen Kulturen. In diesem Rah-

men wurde eine Vielzahl an Studien durchgeführt. Im Folgenden werden interkulturelle Studien zu Fiedlers Kontingenzmodell der Führung (Fiedler, 1967), Vroom und Yettons Normative Decision Model (Vroom & Yetton, 1973) und Kerr und Jermiers Leadership Substitutes Theory (Kerr & Jermier, 1978) exemplarisch geschildert. Die drei ausgewählten Führungstheorien zählen zu den bekanntesten Führungstheorien und wurden für die Bildung des Kontingenzmodells der kulturbewussten Mitarbeiterführung (vgl. Kapitel 5.3) herangezogen.

4.1.6.1 Fiedlers Kontingenzmodell der Führung

Fiedler, Meuwese und Oonk (1961) führten ein Experiment mit 64 holländischen Studenten, 32 Katholiken und 32 Calvinisten, durch, um die Effekte der Gruppenzusammensetzung, Gruppenstruktur und Führereinstellung auf die Gruppenkreativität zu untersuchen. Während die Forscher keinen Einfluss der Gruppenzusammensetzung und Gruppenstruktur auf die Effektivität der Gruppe ermitteln konnten, kamen sie jedoch zu dem Ergebnis, dass Führer mit niedrigen LPC Werten (aufgabenorientierter Führungsstil) signifikant bessere Gruppenleistungen in anstrengenden Gruppen erzielten als Führer mit hohen LPC Werten (mitarbeiterorientierter Führungsstil). Führer mit hohen LPC Werten waren hingegen in Gruppen, die relativ stressfrei waren, effektiver.

1966 führte **Fiedler** ein weiteres Experiment mit der belgischen Marine durch. Ziel des Experimentes war es, zum einem die Leistung kulturell homogener und heterogener Teams mit starken, erfahrenen und schwachen, unerfahrenen Führern und drei verschiedenen Aufgaben zu vergleichen und zum anderen sein Kontingenzmodell der Führung zu bestätigen bzw. zu erweitern. 240 Rekruten und 48 Bootsmänner, halb französischsprachig, halb niederländischsprachig, wurden in 96 Drei-Mann Teams eingeteilt. Fiedler kam zu dem Schluss, dass die kulturell heterogenen Gruppen außer bei der verbalintensiven Aufgabe die gleiche Leistung erbrachten wie die kulturell homogenen Gruppen. Auch bei den Gruppen mit starken, erfahrenen und schwachen, unerfahrenen Führern konnte kein Unterschied in der Gruppenleistung festgestellt werden. Das Kontingenzmodell von Fiedler konnte anhand der Daten bestätigt werden. Führer mit niedrigen LPC Werten waren am erfolgreichsten in ungünstigen und günstigen Situationen, Führer mit hohen LPC Werten erbrachten in

Situationen mit mittlerer Günstigkeit die beste Leistung. Die Einstufung der Günstigkeit der Situation erfolgte dabei anhand der Aufgabenstruktur der Gruppe, der Positionsmacht des Führers, der Beziehung zwischen Führer und Geführten sowie der kulturellen Homogenität der Gruppe.

Anhand einer Befragung von 82 mexikanischen Führungskräften des mittleren Managements kamen **Chemers und Ayman (1985)** zu dem Ergebnis, dass die auf Fiedlers Kontingenzmodell der Führung basierende Vorhersage, dass bei aufgabenorientierten Führern eine stärkere Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung besteht als bei mitarbeiterorientierten Führern, in Mexiko bestätigt werden kann. Die befragten Führungskräfte beantworteten Fragen zur Ermittlung ihres Führungsverhaltens und ihrer Arbeitszufriedenheit. Ihre Vorgesetzten machten Angaben zur individuellen Leistung der Führungskraft und zur Leistung der Arbeitsgruppe der Führungskraft.

Tab. 9: Übersicht über Studien zur Anwendbarkeit von Fiedlers Kontingenzmodell der Führung außerhalb der USA

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse
Ayman & Chemers (1991)	267	Mexiko	Kontingenzmodell von Fiedler ist zur Analyse mexikanischer Führungseffektivität geeignet; aber die Vorhersagen des Kontingenzmodells waren nur für Führungskräfte mit niedrigen „self-monitoring“-Werten korrekt, nicht für Führungskräfte mit hohen „self-monitoring“-Werten
Chemers & Ayman (1985)	82	Mexiko	Vorhersage auf Basis von Fiedlers Kontingenzmodell, dass bei aufgabenorientierten Führern eine stärkere Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung besteht als bei mitarbeiterorientierten Führern, wurde in Mexiko bestätigt
Fiedler (1966)	288	Belgien	Kontingenzmodell von Fiedler wurde in Belgien bestätigt; Führer mit niedrigen LPC Werten waren am erfolgreichsten in ungünstigen und günstigen Situationen; Führer mit hohen LPC Werten in Situationen mittlerer Günstigkeit
Fiedler, Meuwese & Oonk (1961)	64	Niederlande	Gruppenzusammensetzung und Gruppenstruktur hatten keinen Einfluss auf die Effektivität der Gruppe; Führer mit niedrigen LPC Werten erzielten signifikant bessere Gruppenleistungen in stressigen Gruppen als Führer mit hohen LPC Werten; Führer mit hohen LPC Werten waren hingegen effektiver in Gruppen, die relativ frei von Stress waren

Quelle: eigene Darstellung

1991 überprüften **Ayman und Chemers** anhand ihrer Befragungsergebnisse von 83 mexikanischen Führungskräften des mittleren Managements und ihren 184 Untergebenen die Anwendbarkeit des Kontingenzmodells von Fiedler in Mexiko. Nach Analyse der Daten von 70 der befragten Führungskräfte und ihrer Untergebenen kamen

die Forscher zu dem Schluss, dass das Kontingenzmodell von Fiedler in Mexiko erfolgreich angewandt werden kann. Allerdings stellten sie fest, dass die Vorhersagen des Kontingenzmodells nur für Führungskräfte mit niedrigen „self-monitoring“-Werten zutrafen, bei Führungskräften mit hohen „self-monitoring“-Werten war dies nicht der Fall.

1993 schrieb **Triandis**, dass das Kontingenzmodell von Fiedler universell gültig ist. Allerdings haben laut Triandis die Kulturdimensionsausprägungen eines Landes Einfluss darauf, wie die im Modell integrierten Situationsfaktoren eingeschätzt werden. Dies wirkt sich wiederum auf den zu wählenden Führungsstil aus.

Die geschilderten Studien (vgl. Tabelle 9) bestätigen die Gültigkeit von Fiedlers Kontingenzmodell der Führung über die USA hinaus in den Ländern Mexiko, Niederlande und Belgien.

4.1.6.2 Normative Decision Model von Vroom und Yetton

In den wesentlichen Punkten bestätigen konnten **Heller und Wilpert (1981)** das Normative Decision Model von Vroom und Yetton anhand ihrer Studie von 1600 Führungskräften aus acht verschiedenen Ländern (Israel, Spanien, England, Deutschland, Niederlande, USA, Frankreich und Schweden). Heller und Wilpert stellten bei ihrer Studie fest, dass in den beteiligten Ländern partizipative Entscheidungsstile genutzt wurden, wenn der Vorgesetzte nicht alle Informationen besaß, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung zu treffen. Auch bestätigt werden konnte, dass partizipative Methoden genutzt wurden, wenn die Akzeptanz der Entscheidung seitens der Mitarbeiter wichtig war. Zwar fragten Heller und Wilpert nicht direkt nach diesem Punkt, doch gaben die befragten Führungskräfte die Verbesserung der Kommunikation als zweitwichtigsten Grund für die Nutzung von Partizipation an, und auch das Training der Untergebenen wurde als ein wichtiger Grund eingestuft. Für die untersuchten Länder konnte ebenfalls bestätigt werden, dass Vertrauen ein wichtiger Faktor bei der Anwendung partizipativer Methoden war. Heller und Wilpert ermittelten, dass mehr Einfluss und Macht geteilt wurden, wenn Vorgesetzter und Mitarbeiter schon längere Zeit zusammengearbeitet hatten, als wenn dies nicht der Fall war. Außerdem stellten Heller und Wilpert bei ihrer Studie fest,

dass sich Führungskräfte in Situationen, die nur einen Mitarbeiter betrafen, autoritärer verhielten als in Situationen, die mehrere Mitarbeiter oder Gruppen betrafen.

Bottger, Hallein und Yetton (1985) untersuchten mit Hilfe des Vroom-Yetton Modells den Einfluss der Aufgabenstruktur und der Macht des Führers auf die partizipative Führung von 150 Managern der Länder Australien, Afrika, Papua-Neuguinea und den pazifischen Inseln. Die Autoren konnten das Vroom-Yetton Modell im Hinblick auf die Situationsmerkmale C und E und die damit verbundenen Entscheidungsstile (vgl. Vroom & Yetton, 1973) für die untersuchten Länder bestätigen. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass alle Manager unabhängig von ihrer Herkunft in Situationen mit geringer Aufgabenstruktur und geringer Macht partizipativer führten als in Situationen mit hoher Aufgabenstruktur und großer Macht. Allerdings unterschieden sich die Manager der einzelnen Länder in ihrem Ausmaß an Partizipation, das sie in Situationen mit geringer Aufgabenstruktur und geringer Macht ausübten. Das größte Ausmaß an Partizipation wurde in Australien festgestellt, gefolgt von Afrika und Papua-Neuguinea. Das geringste Ausmaß an Partizipation war auf den pazifischen Inseln zu finden. Die Autoren führen diesen Effekt auf die Bildung der Untergebenen zurück. Je größer diese ist, desto größer ist das Ausmaß an Partizipation.

Die Anwendbarkeit des Führungsmodells von Vroom und Yetton in Österreich überprüften **Böhnisch, Jago und Reber (1987)**. 381 Teilnehmer eines Führungskräftetrainings in Österreich bearbeiteten jeweils 15 bis 30 Fallstudien und ordneten diesen ohne Kenntnis des Vroom-Yetton Modells aus ihrer Sicht geeignete Entscheidungsstrategien zu. Zudem schilderten sie insgesamt 675 eigene erfolgreiche und erfolglose Entscheidungssituationen. Die Einstufung des Erfolges (Sachqualität, Mitarbeiterakzeptanz, Gesamteffektivität) wurde von der jeweiligen Führungskraft vorgenommen. Eine Einschätzung der Situationsmerkmale und der Entscheidungsstrategie erfolgte anschließend auf Kleingruppenebene. Nach Auswertung der Daten kamen die Forscher zu dem Schluss, dass die Validität des Vroom-Yetton Modells in Österreich bestätigt werden konnte. Allerdings konnte das Modell in nur drei der sieben Regeln statistisch bestätigt werden. Dies waren die Informations-, die Akzeptanz- und die Konfliktregel. Die Autoren schlussfolgern zudem, dass die restlichen vier Regeln die Validität des Modells in Österreich nicht mindern, sondern ihr Beitrag zur Validität des Modells lediglich nicht statistisch demonstriert werden konnte.

Auf Basis der Studien (vgl. Tabelle 10) kann der Schluss gezogen werden, dass die Anwendbarkeit des Normative Decision Model von Vroom und Yetton in den untersuchten Ländern in den wesentlichen Punkten bestätigt werden konnte.

Tab. 10: Übersicht über Studien zur Anwendbarkeit des Normative Decision Model außerhalb der USA

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse
Böhnisch, Jago & Reber (1987)	381	Österreich	Statistische Bestätigung der Validität des Normative Decision Modells in Österreich für drei der sieben Regeln (Informations-, Akzeptanz- und Konfliktregel)
Bottger, Hallein & Yetton (1985)	150	Afrika, Australien, Papua-Neuguinea, pazifische Inseln	Bestätigung des Normative Decision Modells für die Situationsmerkmale C und E und die zugehörigen Entscheidungsstile für alle untersuchten Kulturen; alle Manager führten in Situationen mit geringer Aufgabenstruktur und geringer Macht partizipativer als in Situationen mit hoher Aufgabenstruktur und großer Macht; Länderunterschiede gab es jedoch im Ausmaß an Partizipation, das die Manager in Situationen mit geringer Aufgabenstruktur und geringer Macht ausübten
Heller & Wilpert (1981)	1.600	Deutschland, England, Frankreich, Israel, Niederlande, Schweden, Spanien, USA	Bestätigung des Normative Decision Modells in den wesentlichen Punkten für alle untersuchten Kulturen; partizipative Entscheidungsmethoden wurden genutzt, wenn der Vorgesetzte nicht alle Informationen besaß und/oder die Akzeptanz der Entscheidung wichtig war und/oder bei bereits längerer Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter

Quelle: eigene Darstellung

4.1.6.3 Leadership Substitutes Theory von Kerr und Jermier

Podsakoff et al. (1986) untersuchten in ihrer Studie zum Belohnungs- und Bestrafungsverhalten von 357 US-amerikanischen Mitarbeitern in den USA und 441 mexikanischen und 40 US-amerikanischen Mitarbeitern in Mexiko den Einfluss situativer Variablen auf die Beziehung zwischen Führung und der Zufriedenheit bzw. Leistung der Mitarbeiter. Die Forscher konzentrierten sich dabei auf die beiden Führungsstile Führung durch bedingte Belohnung und Führung durch willkürliche Bestrafung, da diese die einzigen Führungsstile waren, die generell unabhängig zur Höhe der Varianz der Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter beitrugen. Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass situative Variablen unabhängig von der Kultur keinen bedeutenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Führung durch bedingte Belohnung bzw. Führung durch willkürliche Bestrafung und der Zufriedenheit bzw. Leistung der Mitarbeiter hatten.

Im Rahmen ihrer Studie in Taiwan ermittelten **Farh, Podsakoff und Cheng (1987)**, ob situative Variablen die Auswirkungen des Belohnungs- und Bestrafungsverhalten des Vorgesetzten auf die Leistung und Zufriedenheit seiner Mitarbeiter beeinflussen. Auf Basis von 195 Fragebögen von Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten des Ministeriums für Kommunikation in Taiwan kamen die Autoren zu dem Ergebnis, dass Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter durch bedingte Belohnung führten, leistungsstärkere und zufriedener Mitarbeiter hatten als Vorgesetzte, die nicht durch bedingte Belohnung führten. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter durch willkürliche Bestrafung führten, hatten leistungsschwächere und weniger zufriedene Mitarbeiter als Vorgesetzte, die nicht durch willkürliche Bestrafung führten. Außerdem stellten die Autoren fest, dass zwar einzelne situative Variablen die vorher genannten Beziehungen zwischen Führungsverhalten und Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflussten, diese Beziehungen aber, im Gegensatz zu den Vorhersagen von Kerr und Jermiers Leadership Substitutes Theory, nicht neutralisierten.

Tab. 11: Übersicht über Studien zur Anwendbarkeit von Kerr und Jermiers Leadership Substitutes Theory außerhalb der USA

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse
Farh, Podsakoff & Cheng (1987)	195	Taiwan	Einzelne situative Variablen beeinflussten die Beziehung zwischen Führung durch bedingte Belohnung bzw. Führung durch willkürliche Bestrafung und der Leistung bzw. Zufriedenheit der Mitarbeiter, neutralisierten diese Beziehung aber, entgegen den Vorhersagen von Kerr und Jermiers Leadership Substitutes Theory, nicht
Podsakoff, Dorfman, Howell & Todor (1986)	838	Mexiko, USA	Situative Variablen hatten unabhängig von der Kultur keinen bedeutenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Führung durch bedingte Belohnung bzw. Führung durch willkürliche Bestrafung und der Zufriedenheit bzw. Leistung der Mitarbeiter

Quelle: eigene Darstellung

Anhand der beiden Studien (vgl. Tabelle 11) wird deutlich, dass die Leadership Substitutes Theory von Kerr und Jermier außerhalb der USA in den untersuchten Ländern Mexiko und Taiwan nicht bestätigt werden konnte. Da die Theorie jedoch noch relativ neu ist und bisher wenig getestet wurde, sollten keine voreiligen Schlüsse zur Anwendbarkeit der Leadership Substitutes Theory in anderen Ländern getroffen werden (vgl. Dorfman, 1996).

4.1.7 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse der interkulturellen Führungsforschung

Im Rahmen des Literatur-Reviews konnten folgende Kernaussagen abgeleitet werden: Es wurden signifikante Unterschiede zwischen den untersuchten Ländern hinsichtlich der Bedeutung von Führereigenschaften festgestellt. Nur die Bedeutung einiger weniger Führereigenschaften wurde in einzelnen Studien als universell gleich eingestuft. Zudem konnten neben wenigen Ähnlichkeiten signifikante Unterschiede in den Wertesystemen der Manager der untersuchten Länder identifiziert werden. Bei den präferierten und praktizierten Führungsstilen konnten ebenfalls sowohl signifikante Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten für die untersuchten Länder festgestellt werden. Die Länder zeigten zum Teil die gleichen Tendenzen, unterschieden sich jedoch in dem Ausmaß, in dem sie die Tendenzen aufwiesen. Hinsichtlich des Einflusses von Kultur auf die durch Führung erzeugte Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter konnte keine allgemein gültige Aussage für alle Führungsstile getroffen werden. Vielmehr wurden Führungsstile identifiziert, die als kulturunabhängig eingestuft wurden und ohne Einschränkungen erfolgreich in alle anderen untersuchten Länder übertragbar waren, und solche, die als kulturabhängig eingestuft wurden und daher nur eine eingeschränkte Übertragbarkeit in die anderen untersuchten Länder aufwiesen. Außerdem konnten die Studien die Gültigkeit von Fiedlers Kontingenzmodell der Führung außerhalb der USA in den Ländern Mexiko, Niederlande und Belgien bestätigen. Die Anwendbarkeit des Normative Decision Models von Vroom und Yetton konnte in den untersuchten Ländern in den wesentlichen Punkten nachgewiesen werden. Die Leadership Substitutes Theory von Kerr und Jermier hingegen konnte außerhalb der USA in den Ländern Mexiko und Taiwan nicht bestätigt werden.

An dieser Stelle soll jedoch nochmals erwähnt werden, dass im Rahmen des Reviews aufgrund der großen Menge an Forschungsmaterial nicht alle der bisher durchgeführten Studien berücksichtigt werden konnten, sondern nur ein Teil der Studien beispielhaft erläutert wurde. Alle Schlussfolgerungen basieren daher nicht auf der Gesamtheit der Studien, sondern auf den im Rahmen des Reviews berücksichtigten Studien (vgl. Tabelle 12).

Die Ergebnisse dieses Reviews unterstützen zwei der von Dorfman und House

(2004) vorgestellten Positionen zur Kulturabhängigkeit von Führung, die Cultural Congruence Proposition und die Near Universality of Leader Behaviors Proposition. Insgesamt unterscheiden Dorfman und House (2004) drei Positionen, die nachfolgend kurz erläutert werden.

Die Anhänger der **Cultural Congruence Proposition**, als eine der drei Positionen, vertreten den Standpunkt, dass die kulturellen Werte einer Gesellschaft Einfluss auf das Führungsverhalten ausüben. Dorfman und House (2004) definieren die Cultural Congruence Position folgendermaßen:

This proposition asserts that cultural forces affect the kind of leader behavior that is usually accepted, enacted, and effective within a collective. Accordingly, behavior that is consistent with collective values will be more acceptable and effective than behavior that represents conflicting values. (S. 64)

Die Anhänger der **Near Universality of Leader Behaviors Proposition** hingegen gehen davon aus, „that there are some leader behaviors that are universally, or near universally, accepted and effective“ (Dorfman & House, 2004, S. 65).

Die Vertreter der **Cultural Difference Proposition**, der dritten Position zur Kulturabhängigkeit von Führung, sind der Meinung, dass den kulturellen Werten einer Gesellschaft widersprechende Verhaltensweisen die Leistung der Geführten erhöhen. “According to this proposition, increased task performance of followers, organizations, and institutions in societies will be inducted by the introduction of selected values, techniques, and behavior patterns that are different from those commonly valued in the society” (Dorfman & House, 2004, S. 65).

Die beschriebenen Studien zeigen, dass sowohl für die Cultural Congruence Proposition als auch für die Near Universality of Leader Behaviors Proposition empirische Belege existieren. Dies entspricht der Schlussfolgerung von House et al. im Jahre 1997, “there are some classes of leader behaviors that are differentially influenced by cultural forces and some that are rather universal with respect to the frequency of their enactment . . . and their effectiveness” (S. 614). Die Cultural Difference Pro-

position konnte hingegen nicht empirisch bestätigt werden.

4.2 Forschungsdefizite

Betrachtet man den aktuellen Forschungsstand, wird deutlich, dass trotz wesentlicher Erkenntnisse die folgenden Themenbereiche bisher stark vernachlässigt wurden:

- Ein wichtiger, bisher stark vernachlässigter Bereich ist die Untersuchung der **Anwendbarkeit** bestehender **monokultureller Führungsmodelle in interkulturellen Führungssituationen**, d.h. Situationen, bei denen die beteiligten Personen, Führer und Geführter, aus unterschiedlichen Kulturen stammen. Zwar wurde die Übertragbarkeit verschiedener Führungsmodelle in andere Kulturen überprüft, doch wurde nicht untersucht, ob diese Führungsmodelle auch in interkulturellen Führungssituationen Gültigkeit besitzen. Insbesondere die Anwendbarkeit der Kontingenzmodelle der Führung in anderen Kulturen als der Kultur der Forscher, die das jeweilige Kontingenzmodell entwickelt hatten, wurde in zahlreichen Studien getestet, doch nie in interkulturellen Führungssituationen. Der Faktor Kultur wurde nicht als Kontingenzfaktor aufgenommen. Chemers schrieb bereits 1991, dass „cultural values must be included as a moderating variable in any grand contingency theory of leadership“ (zitiert nach Chemers, 1997, S. 122). Und auch Triandis stellte 1993 fest, „Contingency theories, of course, acknowledge the role of situational moderators, and culture is the greatest of all moderators“ (S. 168). 2001 schrieb Kühlmann, „bisher fehlt ein empirisch abgesichertes Kontingenzmodell der Mitarbeiterführung im internationalen Kontext, das die Frage beantwortet, welche Form des Umgangs mit anderskulturellen Mitarbeitern unter welchen situativen Randbedingungen den besten Erfolg verspricht“ (S. 243).
- Ein weiterer wichtiger, ebenfalls vernachlässigter Forschungsbereich ist die Untersuchung von interkulturellen **Führungssituationen im Heimatland des Führenden**, bei denen der Führende im Heimatland auf einen ausländischen Mitarbeiter trifft. Diese Situationen werden aufgrund der zunehmenden Globalisierung und der steigenden Migration der Weltbevölkerung immer wichtiger. Bisher konzentrierten sich Forschungsbeiträge hauptsächlich auf Führungssituationen von

Expatriates im Ausland und die damit verbundenen Herausforderungen und Besonderheiten. Doch auch interkulturelle Führungssituationen im Heimatland sind elementar für den Erfolg eines Unternehmens und sollten daher auf keinen Fall vernachlässigt werden.

An genau diesen beiden Punkten setzt das Forschungsvorhaben der Verfasserin an. Ziel des Forschungsvorhabens ist es, ein Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung zu entwickeln, auf das Führungskräfte in allen interkulturellen Führungssituationen zurückgreifen können, sei es im Inland (Heimatland der Führungskraft), Ausland (Heimatland des Mitarbeiters), Drittland (Führungskraft und Mitarbeiter befinden sich beide außerhalb ihres Heimatlandes) oder, wenn sich die Führungskraft und ihr anderskultureller Mitarbeiter in unterschiedlichen Ländern befinden. Zudem sollte das Kontingenzmodell für alle Kulturen nutzbar sein. Hierzu wird das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung in einem ersten Schritt aus der Theorie entwickelt und in einem zweiten Schritt anhand von 105 Interviews mit deutschen interkulturell tätigen Führungskräften empirisch überprüft und überarbeitet.

Tab. 12: Übersicht über Studien der interkulturellen Führungsforschung

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse	Forschungsschwerpunkt
Anderson (1983)	84	Neuseeland (fünf verschiedene ethnische Populationen)	Kulturelle Heterogenität der Arbeitsgruppe hat keinen Einfluss auf die Effektivität verschiedener Führungsverhalten, aber einen vermuteten Einfluss auf die Schwierigkeit, den erforderlichen Führungsstil anzuwenden	Auswirkungen Führungsstile
Ayman & Chemers (1983)	150	Iran	Die für Europa und USA entwickelten Maßeinheiten von Führungsverhalten sind im Iran nicht anwendbar	Auswirkungen Führungsstile
Ayman & Chemers (1991)	267	Mexiko	Kontingenzmodell von Fiedler ist zur Analyse mexikanischer Führungseffektivität geeignet; aber die Vorhersagen des Kontingenzmodells sind nur für Führungskräfte mit niedrigen „self-monitoring“-Werten korrekt, nicht für Führungskräfte mit hohen „self-monitoring“-Werten	transkulturelle Anwendbarkeit des Kontingenzmodells von Fiedler
Barmeyer & Davoine (2006)	28	Deutschland, Frankreich	Deutliche Unterschiede zwischen den deutschen und französischen Erwartungen an Führung, Deutsche erwarten partizipative und sachliche Führung, Franzosen direktive und persönliche Führung	präferierte Führungsstile
Bass, Burger, Doktor & Barrett (1979)	8.566	Belgien, Deutschland/Österreich, England, Frankreich, Iberien, Indien, Italien, Japan, Lateinamerika, Niederlande, Skandinavien, USA	Signifikante Länderunterschiede bei der Bedeutung der Führereigenschaften und Ziele der Manager; Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Ländern bei den präferierten und praktizierten Führungsstilen	Führereigenschaften, Führungswerte, präferierte Führungsstile, praktizierte Führungsstile
Bennett (1977)	94	Hongkong, Philippinen	Hohe Leistung ist bei philippinischen Managern mit niedrigen LPC Werten, bei HK-chinesischen Managern mit hohen LPC Werten verbunden; LPC Werte der Manager sind niedriger als die westlicher Manager	Auswirkungen Führungsstile
Bigoness & Blakely (1996)	567	Australien, Brasilien, Dänemark, Deutschland, England, Frankreich, Italien, Japan, Niederlande, Norwegen, Schweden, USA	Reihenfolge der Bedeutung der vier Dimensionen von Führereigenschaften ist bei allen Ländern die gleiche; die absolute Bedeutung ist in den einzelnen Ländern aber unterschiedlich	Führereigenschaften
Black & Porter (1991)	139	Hongkong, USA	Führungsverhalten, das bei amerikanischen Managern in den USA positive Effekte auf die Arbeitsleistung hat, führt bei amerikanischen und Hongkong-chinesischen Managern in Hongkong nicht zu positiven Effekten	Auswirkungen Führungsstile
Böhnisch, Jago & Reber (1987)	381	Österreich	Statistische Bestätigung der Validität des Normative Decision Modells in Österreich für drei der sieben Regeln (Informations-, Akzeptanz- und Konfliktregel)	transkulturelle Anwendbarkeit des Normative Decision Modells
Bottger, Hallein & Yetton (1985)	150	Afrika, Australien, Papua-Neuguinea, pazifische Inseln	Bestätigung des Normative Decision Modells für die Situationsmerkmale C und E und die zugehörigen Entscheidungsstile für alle untersuchten Kulturen; alle Manager führten in Situationen mit geringer Aufgabenstruktur und geringer Macht partizipativer als in Situationen mit hoher Aufgabenstruktur und großer Macht; Länderunterschiede gab es jedoch im Ausmaß an Partizipation, das die Manager in Situationen mit geringer Aufgabenstruktur und geringer Macht ausübten	transkulturelle Anwendbarkeit des Normative Decision Modells

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse	Forschungsschwerpunkt
Brodbeck & Kollegen (2000)	6.052	Dänemark, England, Finnland, Frankreich, Georgien, Griechenland, Irland, Italien, Niederlande, Österreich, Ostdeutschland, Polen, Portugal, Russland, Schweden, Schweiz, Slowenien, Spanien, Tschechien, Türkei, Ungarn, Westdeutschland	Führungsprototypen sind kulturabhängig; Identifikation von drei übergreifenden Dimensionen von Führungsprototypen, in denen sich die Länder unterscheiden: Direktheit und Nähe, Autonomie, Bescheidenheit; Bildung von Länderclustern mit ähnlichen Führungsprototypen	Führereigenschaften
Chemers & Ayman (1985)	82	Mexiko	Vorhersage auf Basis von Fiedlers Kontingenzmodell, dass bei aufgabenorientierten Führern eine stärkere Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung besteht als bei mitarbeiterorientierten Führern, wurde in Mexiko bestätigt	transkulturelle Anwendbarkeit des Kontingenzmodells von Fiedler
Davis & Bryant (2003)	68	Australien, China, England, Hongkong, Japan, Malaysia, Niederlande, Singapur, Taiwan, Thailand	Transformative und transaktionale Führung ist in globalen virtuellen Teams effektiv anwendbar; laissez-faire Führung ist jedoch bei globalen virtuellen Teams noch weniger effektiv, als wenn sich Führer und Geführter am gleichen Ort befinden	Auswirkungen Führungsstile
Den Hartog & Kollegen (1999)	15.022	60 Länder	Einige Führungsattribute charismatischer/transformationaler Führung werden universell als zu erfolgreicher Führung beitragend gesehen; einige andere sind kulturabhängig; kein Führungsattribut wird universell als Hindernis für erfolgreiche Führung gesehen	Führereigenschaften
Dorfman & Howell (1988)	752	Mexiko, Taiwan, USA	Einfluss von Führung durch bedingte Belohnung und unterstützender Führung ist kulturunabhängig (positive Einflüsse auf die Einstellung und Leistung der Mitarbeiter); Einfluss direkter Führung und von Führung durch bedingte Bestrafung ist jedoch kulturabhängig	Auswirkungen Führungsstile
Dorfman, Hanges & Brodbeck (2004)	17.000	62 Länder	Identifikation von Führungsattributen, die universell als positiv bzw. negativ für die Führungseffektivität gesehen werden und solche, deren Einstufung kulturabhängig ist; Bildung von zehn Kulturclustern inklusive Führungsprofil	Führereigenschaften
Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate & Bautista (1997)	1.598	Japan, Mexiko, Südkorea, Taiwan, USA	Unterstützende Führung, Führung durch bedingte Belohnung und charismatische Führung haben in allen Kulturen positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter; Auswirkungen von direkter Führung, partizipativer Führung und Führung durch bedingte Bestrafung sind jedoch kulturabhängig	Auswirkungen Führungsstile
Earley (1984)	67	England, Ghana, USA	Identifikation signifikanter Länderunterschiede bei der Nutzung und Bedeutung sozialer Interaktion zwischen Vorgesetztem und Untergebenem	praktizierte Führungsstile
England & Lee (1971)	1.688	Japan, Korea, USA	Größte Übereinstimmung bei der Bedeutung verschiedener Organisationsziele bei den Managern aus Japan und Korea; kulturelle Faktoren haben einen wesentlichen Einfluss auf sich in den Organisationszielen ausdrückende Führungswerte der Manager	Führungswerte

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse	Forschungsschwerpunkt
England & Lee (1974)	1.991	Australien, Indien, Japan, USA	In allen Ländern existieren signifikante Zusammenhänge zwischen den Werten der Manager und dem Führungserfolg; trotz Unterschieden in der Beziehung zwischen Werten und Erfolg sind die Ergebnisse der Länder ähnlich	Führungswerte
England (1975)	2.556	Australien, Indien, Japan, Korea, USA	Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Wertesystemen der Länder; Länderunterschiede erklärten ein Drittel der Abweichungen in den Wertesystemen der Manager der Länder	Führungswerte
Erez & Earley (1987)	180	Israel, USA	Kultur hat keinen Einfluss auf den Effekt der Zielsetzungsstrategie auf die Zielakzeptanz; partizipative Strategien führten zu größerer Zielakzeptanz als zuweisende Strategien; Leistung wird jedoch je nach Kultur unterschiedlich von verschiedenen Zielsetzungsstrategien beeinflusst	Auswirkungen Führungsstile
Farh, Podsakoff & Cheng (1987)	195	Taiwan	Einzelne situative Variablen beeinflussten die Beziehung zwischen Führung durch bedingte Belohnung bzw. Führung durch willkürliche Bestrafung und der Leistung bzw. Zufriedenheit der Mitarbeiter, neutralisierten diese aber, entgegen den Vorhersagen von Kerr und Jermiers Leadership Substitutes Theory, nicht	transkulturelle Anwendbarkeit der Leadership Substitutes Theory
Fiedler (1966)	288	Belgien	Kontingenzmodell von Fiedler wurde in Belgien bestätigt; Führer mit niedrigen LPC Werten sind am erfolgreichsten in ungünstigen und günstigen Situationen; Führer mit hohen LPC Werten in Situationen mittlerer Günstigkeit	transkulturelle Anwendbarkeit des Kontingenzmodells von Fiedler
Fiedler, Meuwese & Oonk (1961)	64	Niederlande	Gruppenzusammensetzung und Gruppenstruktur hatten keinen Einfluss auf die Effektivität der Gruppe; Führer mit niedrigen LPC Werten hatten signifikant bessere Gruppenleistungen in stressigen Gruppen als Führer mit hohen LPC Werten; Führer mit hohen LPC Werten waren hingegen effektiver in Gruppen, die relativ frei von Stress waren	transkulturelle Anwendbarkeit des Kontingenzmodells von Fiedler
French, Israel & As (1960)	36	Schweden	Einführung von Partizipation führte in Norwegen nicht zu Produktionssteigerungen wie in den USA	Auswirkungen Führungsstile
Gerstner & Day (1994)	142	China, Deutschland, Frankreich, Honduras, Indien, Japan, Taiwan, USA	Signifikante Unterschiede bei den Führungsprototypen der Länder; in der westlichen und östlichen Untergruppe war jeweils eine Führereigenschaft prototypisch für alle Länder; es wurden drei Dimensionen zur Skalierung der Länder im Hinblick auf ihre Ähnlichkeit in allen Führereigenschaften identifiziert	Führereigenschaften
Gibson (1995)	209	Australien, Norwegen, Schweden, USA	Australische Führungskräfte unterschieden sich signifikant von den anderen Ländern in einer Verhaltensdimension und zwei Führungsstilen; keine weiteren signifikanten Unterschiede zwischen den Ländern	präferierte Führungsstile
Haire, Ghiselli & Porter (1966)	3.641	Argentinien, Belgien, Chile, Dänemark, Deutschland, England, Frankreich, Indien, Italien, Japan, Norwegen, Schweden, Spanien, USA	Bedeutung und Befriedigung der Bedürfnisse der Manager waren in allen Ländern sehr ähnlich; Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei den Ländern im Hinblick auf den präferierten Führungsstil	Führungswerte, präferierte Führungsstile

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse	Forschungsschwerpunkt
Heller & Wilpert (1981)	1.600	Deutschland, England, Frankreich, Israel, Niederlande, Schweden, Spanien, USA	Signifikante Länderunterschiede im Entscheidungsverhalten der Führungskräfte; sieben bis 32 Prozent der Variation sind auf Länderunterschiede zurückführbar; Bestätigung des Normative Decision Models in den wesentlichen Punkten für alle untersuchten Kulturen	praktizierte Führungsstile, transkulturelle Anwendbarkeit des Normative Decision Models
Hope Pelled & Hill (1997)	54	Nord-Mexiko	Partizipatives Management ist erfolgreich von den USA nach Nord-Mexiko übertragbar (Leistungssteigerung, Fluktuationsverringern)	Auswirkungen Führungsstile
Jackofsky, Slocum & McQuaid (1988)	. /	Frankreich, Japan, Schweden, Taiwan, Westdeutschland	Führungsstile der Vorstandsvorsitzenden der Länder stimmen bis auf wenige Ausnahmen mit den jeweiligen gesellschaftlichen Werten überein	praktizierte Führungsstile
Jago, Reber, Böhnisch, Maczynski, Zavrel & Dudorkin (1995)	2.374	Deutschland, Frankreich, Österreich, Polen, Schweiz, Tschechoslowakei, USA	Identifikation von drei Ländergruppen, die sich signifikant im Ausmaß an partizipativer Führung unterscheiden	praktizierte Führungsstile
Javidan & Carl (2005)	1.307	Kanada, Taiwan	Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Führungsprofilen kanadischer und taiwanesischer Führungskräfte	Führereigenschaften
Kanungo & Wright (1983)	449	England, Frankreich, Japan, Kanada	Signifikante Länderunterschiede in den kognitiven Wertesystemen der Manager und ihrer Zufriedenheit im Hinblick auf diese Werte; größte Unterschiede zwischen England und Frankreich	Führungswerte
O'Connell, Lord & O'Connell (1990)	120	Japan, USA	Deutliche Unterschiede bei der Bedeutung von Charaktereigenschaften von Führern in Japan und den USA	Führereigenschaften
Osland, Snyder & Hunter (1998)	124	Costa Rica, Nicaragua	Signifikante Unterschiede in den präferierten Führungsstilen der Länder; trotzdem hatten beide Länder die größte Präferenz für konsultative Vorgesetzte; signifikante Unterschiede bei fünf von 21 Verhaltensmerkmalen	präferierte Führungsstile, praktizierte Führungsstile
Peterson, Peng & Smith (1999)	147	USA	Misumis „Maintenance“-Führungsstil war zwar erfolgreich in den USA anwendbar, die beiden „Performance“-Führungsstile „Pressure“ und „Planning“ waren jedoch mit negativen Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter verbunden	Auswirkungen Führungsstile
Podsakoff, Dorfman, Howell & Todor (1986)	838	Mexiko, USA	Ähnliche Reaktionen auf das Belohnungs- und Bestrafungsverhalten in beiden Ländern; Führung durch bedingte Belohnung führte in beiden Ländern zu größerer Zufriedenheit der Mitarbeiter, aber nur in den USA zu Leistungssteigerung; Führung durch willkürliche Belohnung hatte in beiden Ländern keinen signifikanten Einfluss; Führung durch bedingte Bestrafung bewirkte in beiden Ländern größere Zufriedenheit; Führung durch willkürliche Bestrafung hatte in beiden Ländern einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter; Situative Variablen hatten unabhängig von der Kultur keinen bedeutenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Führung durch bedingte Belohnung bzw. Führung durch willkürliche Bestrafung und die Zufriedenheit bzw. Leistung der Mitarbeiter	Auswirkungen Führungsstile, transkulturelle Anwendbarkeit der Leadership Substitutes Theory

Autor & Datum	Stichprobengröße	untersuchte Länder	Ergebnisse	Forschungsschwerpunkt
Reber, Jago & Böhnisch (1993)	1.939	Deutschland, Frankreich, Österreich, Polen, Schweiz, Tschechoslowakei, USA	Identifikation von drei Ländergruppen, die sich signifikant im Ausmaß an partizipativer Führung unterscheiden	praktizierte Führungsstile
Scandura, Glinow & Lowe (1999)	251	Jordanien, Saudi-Arabien, USA	Führungserwartungen sind kulturabhängig; in Jordanien und Saudi-Arabien ist aufgabenorientierte Führung, in USA mitarbeiterorientierte Führung mit Zufriedenheit und Effektivität verbunden	Auswirkungen Führungsstile
Schmidt & Yeh (1992)	3.190	Australien, England, Japan, Taiwan	Identifikation von sieben Einflusstaktiken, die in allen Ländern genutzt wurden, deren Bedeutung sich aber in den Ländern unterscheidet; auch die Taktiken, die hinter den Einflusstaktiken stehen, unterscheiden sich in den Ländern	praktizierte Führungsstile
Smith, Misumi, Tayeb, Peterson & Bond (1989)	1.177	England, Hongkong, Japan, USA	Misumis Führungsstil-Dimensionen „Performance“ und „Maintenance“ sind transkulturell gültig; das spezifische Verhalten, das mit den Führungsstilen verbunden wird, unterscheidet sich jedoch stark in den einzelnen Ländern	praktizierte Führungsstile
Smith, Peterson, Misumi & Bond (1992)	1.136	England, Hongkong, Japan, USA	Signifikante Unterschiede zwischen der Reaktion der japanischen Arbeiter und der Arbeiter der anderen Länder auf Führung durch „Planning“ und „Pressure“	Auswirkungen Führungsstile
Smith, Peterson, Misumi & Tayeb (1989)	1.022	England, Japan, USA	Nur in Japan gibt es einen Zusammenhang zwischen Misumis „Performance-Maintenance“-Skalen und der Teamleistung; in den USA und England existiert kein solcher Zusammenhang	Auswirkungen Führungsstile
Welsh, Luthans & Sommer (1993)	66	Russland	Anwendbarkeit erfolgreicher HR-Techniken aus den USA in Russland überprüft; extrinsische Belohnungen und Verhaltensmanagement bewirken auch in Russland signifikante Leistungsverbesserungen; Partizipation jedoch signifikante Leistungsverlechterungen	Auswirkungen Führungsstile
Whitely & England (1980)	2.062	Australien, Indien, Japan, Korea, USA	Identifikation von 12 Wertedimensionen; bedeutendste Länderunterschiede existieren bei den Dimensionen Reference Group, Personal Influence, Personal Assertiveness-Control	Führungswerte

Quelle: eigene Darstellung

5 Das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung

Im Folgenden wird das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung entwickelt. Kapitel 5.1 zeigt die von verschiedenen Forschern entwickelten Strategien zur Bewältigung kultureller Diversität. In Kapitel 5.2 werden mögliche Kontingenzfaktoren aufgeführt und ihre Verankerung in Kontingenzmodellen der Führung auf nationaler Ebene beschrieben. Auf dieser Basis wird das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung hergeleitet und erläutert.

5.1 Strategien zur Bewältigung kultureller Diversität

Eine Führungskraft kann bei der Führung eines anderskulturellen Mitarbeiters auf verschiedene Arten mit der kulturellen Diversität umgehen. In der Vergangenheit wurden von verschiedenen Forschern Systematiken von Formen des Umgangs mit kultureller Diversität entwickelt. Diese werden im Folgenden kurz erläutert.

5.1.1 Adler

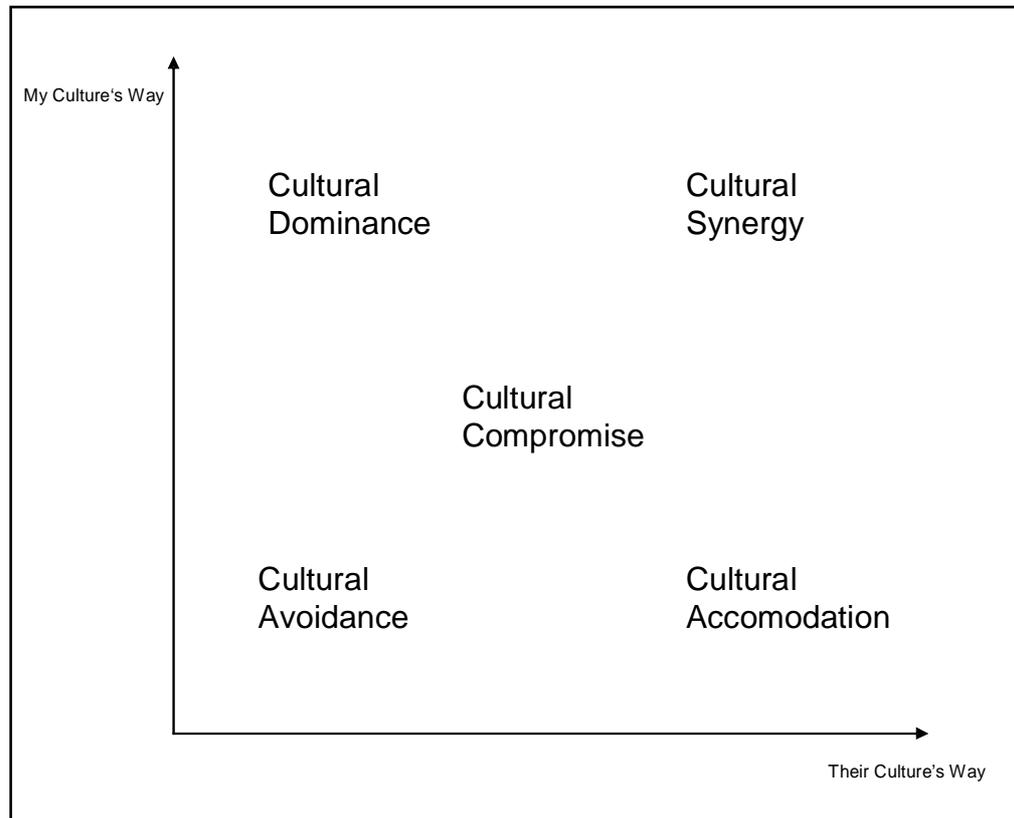
Gemäß Adler (2002) haben Führungskräfte fünf verschiedene Optionen, mit multikulturellen Situationen umzugehen (siehe Abbildung 6). Die Herausforderung der Führungskräfte liegt darin, eine Balance zu finden zwischen der Fortführung ihres eigenen Weges zu arbeiten und der Adaption des Weges der anderen Kulturen. Die effektivsten Führungskräfte nutzen alle fünf Optionen und entscheiden sich je nach Situation und Person für eine der fünf.

Beim **Cultural Dominance Ansatz** nutzt die Führungskraft weiterhin ihren eigenkulturellen Weg. Die Führungskraft geht davon aus, dass ihr Weg der einzig richtige ist, insbesondere dann, wenn es sich um grundsätzliche ethische Fragen handelt.

Der **Cultural Accomodation Ansatz** stellt das Gegenteil des Cultural Dominance Ansatzes dar. Hier nutzt die Führungskraft die Praktiken der fremden Kultur. Es zählt der Leitspruch: *When in Rome, do as the Romans do.*

Der dritte Ansatz, der **Cultural Compromise Ansatz**, kombiniert die beiden Ansätze Cultural Dominance und Cultural Accomodation. Beide Seiten machen Zugeständnisse, um erfolgreicher zusammenzuarbeiten.

Abb. 6: Globale Strategieoptionen nach Adler



Quelle: Adler, 2002, S. 125

Beim **Cultural Avoidance Ansatz** handelt die Führungskraft so, als würden keine Unterschiede oder potentiellen Konflikte bestehen. Diese Option wird häufig genutzt, wenn der ungelöste Sachverhalt weniger wichtig ist als die Aufrechterhaltung der langfristigen Arbeitsbeziehung.

Entscheidet sich die Führungskraft für den **Cultural Synergy Ansatz**, entwickelt sie neue Problemlösungen, die die Kulturunterschiede zwischen den beiden Kulturen wirksam einsetzen und gleichzeitig die Einzigartigkeit jeder Kultur respektieren. Hierfür sind drei Schritte nötig: Beschreibung der interkulturellen Situation, kulturelle Interpretation und kulturelle Kreativität. Die Führungskraft definiert in einem ersten Schritt die Probleme aus der Sicht aller Kulturen. Dann analysiert sie die Muster, die

das Handeln der Kulturen aus ihrer Perspektive rechtfertigen. Erst dann kann sie Lösungen entwickeln, die die Effektivität und Produktivität des Unternehmens fördern und gleichzeitig die Normen der Kulturen nicht verletzen.

5.1.2 Kühlmann

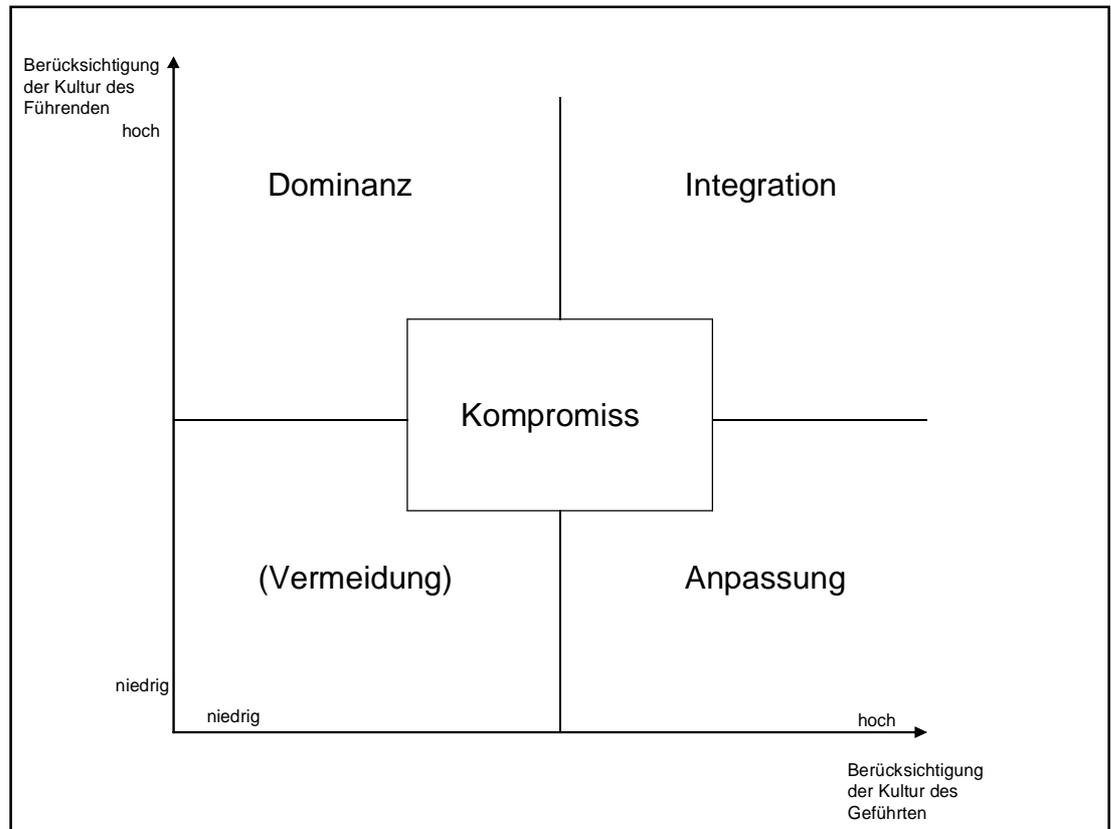
Kühlmann unterscheidet ebenfalls fünf Strategien zur Bewältigung kultureller Diversität im Führungsprozess (vgl. Kühlmann, 1999, 2001, 2005). Der Erfolg der Strategien ist abhängig von der jeweiligen Situation, in der sie ausgeübt werden (siehe Abbildung 7).

Bei der **Vermeidungsstrategie** verzichtet der Vorgesetzte auf Führung zugunsten eines Aussitzens oder Laufenlassens. Die Strategie ist nur theoretisch denkbar. Allerdings wird sie in Einzelfällen angewandt, kann dann aber nur als Durchgangsstadium verstanden werden. Zur Erreichung der Ziele ist die Nutzung einer der vier anderen Strategien notwendig.

Wird die **Dominanzstrategie** genutzt, setzt der Vorgesetzte die in der eigenen Kultur gültigen Führungsmethoden gegenüber dem anderskulturellen Mitarbeiter durch. Er geht davon aus, dass die eigenen Führungsvorstellungen weltweit anwendbar sind, da keine Unterschiede zu den Führungskonzepten des Mitarbeiters bestehen oder Unterschiede unwichtig sind.

Bei Anwendung der **Anpassungsstrategie** gibt der Vorgesetzte den Erwartungen des Mitarbeiters an sein Führungshandeln nach. Er führt den Mitarbeiter so, wie es in dessen Kultur üblich ist. Der Vorgesetzte geht davon aus, dass es in jeder Kultur erfolversprechende Vorgehensweisen zur Erreichung der Führungsziele gibt.

Die **Kompromisstrategie** ist eine Kombination der Dominanzstrategie und der Anpassungsstrategie. Der Vorgesetzte geht davon aus, dass es Konvergenzen und Divergenzen zwischen seiner Kultur und der des Mitarbeiters gibt. Er kommt dem Mitarbeiter auf halbem Weg entgegen und nutzt nur solche Führungselemente, die in beiden Kulturen angemessen sind. Beide Seiten machen Konzessionen an den anderen.

Abb. 7: Strategien der Interkulturalität im Führungsprozess nach Kühlmann

Quelle: Kühlmann, 2005, S. 182

Bei der **Integrationsstrategie** geht der Vorgesetzte davon aus, dass die eigenen Führungskonzepte und die des Mitarbeiters gleichwertig sind. Er sucht einen neuen Weg, sowohl die eigene Vorstellung von Führung als auch die des Mitarbeiters zu berücksichtigen. Das Handlungsrepertoire wird somit um eine weitere Möglichkeit ergänzt. Hierfür müssen beide Seiten ihre Erwartungen und deren kulturelle Hintergründe austauschen und gemeinsam nach einem neuen, effektiven und kulturangemessenen Weg suchen.

5.1.3 Kinast und Schroll-Machl

Kinast und Schroll-Machl (2002) unterscheiden vier Strategien der Interkulturalität, die einem international tätigen Mitarbeiter in einer interkulturellen Überschneidungssituation zur Verfügung stehen.

Bei der **Dominanz/Anpassung-Strategie** werden die Kulturstandards der dominanten Kultur als verbindlich gesehen. Die dominierte Person muss sich an die Standards der dominierenden Person anpassen.

Wird die **Vermischungs-Strategie** genutzt, werden die Kulturstandards beider Kulturen vermischt. Hier stehen drei verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung: Eine Möglichkeit ist die Schließung eines Kompromisses. Beide Seiten suchen den kleinsten gemeinsamen Nenner und handeln in diesem Rahmen ohne Präferenz für eine der beiden Kulturen. Eine weitere Möglichkeit ist die Kombination der beiden Kulturen in Form einer Arbeitsteilung, bei der jeder das macht, was er besonders gut kann. Die dritte Möglichkeit der Vermischung ist, die beiden Kulturen wechselseitig zu integrieren, wichtige Verhaltenselemente zu verzahnen und die neu entstandenen Standards gemeinsam und gleichzeitig zu leben.

Bei Anwendung der **Innovation/Synergie-Strategie** erarbeiten beide Personen Übereinstimmungen und Unterschiede der in ihren Kulturstandards enthaltenen Werte und Normen. Auf dieser Grundlage entwickeln sie eine neue Verhaltensalternative für ihr Verhaltensrepertoire, die die Basis für das gemeinsame Handeln darstellt.

Die **Vermeidungsstrategie** beinhaltet, dass sich die handelnde Person passiv verhält. Sie reagiert nicht, hält sich zurück und verharrt in dieser Position.

5.1.4 Thomas

Laut Thomas (1995a, 1995b) kann die Regulation interkultureller Divergenzen in interkulturellen Arbeitsgruppen auf vier Arten geschehen, wobei das Synthesekonzept auf lange Sicht den größten Nutzen und die größte Zufriedenheit der Gruppenmitglieder erzielt (vgl. auch Thomas, 1992).

Bei Anwendung des **Dominanzkonzepts** werden Werte und Normen der eigenen Kultur als denen der fremden Kultur überlegen gesehen und sollen daher das Interaktionsgeschehen dominieren. Es wird so lange Anpassungsdruck ausgeübt, bis sich die anderen Gruppenmitglieder nach den eigenen Kulturstandards richten.

Das **Anpassungskonzept** ist mit einer Übernahme der fremdkulturellen Werte und Normen verbunden. Ein Verlust der eigenen kulturellen Identität und ein völliges Aufgehen in der fremden Kultur sind möglich. Ziel des Anpassungskonzeptes ist es, ständiger Verhaltenskritik zu entgehen und den Anpassungsdruck zu minimieren.

Beim **Divergenzkonzept** werden die Werte und Normen beider Kulturen als bedeutsam gesehen. Viele dieser Werte und Normen sind jedoch nicht kompatibel, so dass eine Integration nicht möglich ist. Dies führt zu Divergenzen und Schwankungen zwischen den Kulturen.

Das **Synergiekonzept** beinhaltet eine Verschmelzung bedeutender Elemente beider Kulturen zu einer neuen Qualität. Somit werden die Bevorzugung einer Kultur vermieden und wichtige Elemente aus den Ressourcen beider Kulturen neu definiert. Diese gelten dann als Handlungsnormen für alle.

5.1.5 Roosevelt

Roosevelt (1995) unterscheidet acht Strategien, die Führungskräften zum Umgang mit Diversität zur Verfügung stehen. Die Eignung der Strategien ist abhängig von der jeweiligen Situation.

Bei der **“Exclude” Strategie** wird versucht, Diversität zu minimieren, indem man andersartige Elemente fernhält oder sie ausweist, sobald diese aufgenommen wurden.

Die **“Deny” Strategie** berechtigt Individuen, Diversität zu ignorieren. Diese Strategie ist jedoch nur durchführbar, wenn die Betroffenen dies zulassen.

Bei der **„Suppress“ Strategie** ermutigen die Führungskräfte die andersartigen Personen, ihre Unterschiede zu unterdrücken.

Unter der **„Segregate“ Strategie** versteht man ein Zusammenballen rassischer und ethnischer Gruppen in bestimmten Unternehmensbereichen.

Bei der „**Assimilate**“ **Strategie** versucht die Führungskraft die andersartigen Elemente in Nachbildungen der dominanten Gruppe umzuwandeln.

Die „**Tolerate**“ **Strategie** beinhaltet, dass sich beide Seiten akzeptieren, allerdings versucht man, Interaktionen zu vermeiden.

Bei der „**Build Relationships**“ **Strategie** geht man davon aus, dass eine gute Beziehung Unterschiede überwinden kann. Diese Strategie kann die Akzeptanz und das Verstehen der Unterschiede fördern, allerdings wird sie oft genutzt, um Unterschiede zu minimieren. Durch das Fokussieren auf Ähnlichkeiten hofft man, Herausforderungen, die mit Unterschieden verbunden sind, zu vermeiden.

Wird die „**Foster Mutual Adaption**“ **Strategie** genutzt, verstehen und akzeptieren die beteiligten Personen Unterschiede und Diversität. Sie erkennen, dass die Gegebenheiten die Anpassung aller erfordern.

5.1.6 Berry

Berry (1980) unterscheidet vier Arten von Akkulturation. Er orientiert sich dabei an zwei Aspekten, der Beibehaltung der kulturellen Herkunftsidentität und der Bejahung bzw. Verneinung von Kontakten mit der Aufnahmegesellschaft (vgl. Tabelle 13).

Bei der **Assimilation Strategie** wird die kulturelle Identität aufgegeben, und man schließt sich der größeren Gesellschaft an.

Bei Anwendung der **Integration Strategie** wird die kulturelle Identität beibehalten, und man wird ein fester Teil der größeren Gesellschaft.

Die **Rejection Strategie** ist mit einer selbst auferlegten Absetzung von der größeren Gesellschaft verbunden.

Bei der **Deculturation Strategie** gibt es weder mit der eigenen Kultur kulturellen und psychologischen Kontakt noch mit der größeren Gesellschaft.

Tab. 13: Arten der Akkulturation nach Berry

Akkulturations-Arten	Beibehaltung der kulturellen Herkunftsidetitat	Kontakte mit der Aufnahmegesellschaft
Assimilation	Nein	Ja
Integration	Ja	Ja
Rejection	Ja	Nein
Deculturation	Nein	Nein

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Berry, 1980, S. 14

5.1.7 Cox

Cox (1993) lehnt sich sehr stark an Berry (1980) an. Er unterscheidet ebenfalls vier Arten von Akkulturation.

Assimilation ist mit einer einseitigen Anpassung aller Mitarbeiter an die im Unternehmen herrschende Kultur verbunden. Ziel der Assimilation Strategie ist es, kulturelle Differenzen bzw. deren Äußerung zu beseitigen. Anderskulturelle Mitarbeiter müssen daher ihre Normen, Werte und Praktiken ablegen oder zumindest unterdrücken.

Bei der **Separation**-Strategie sind die Mitarbeiter nicht bereit oder nicht fähig, sich der Kultur des Unternehmens anzupassen und streben nach Unabhängigkeit. Der kulturelle Austausch ist minimal.

Deculturation liegt vor, wenn weder die Kultur der Mitarbeiter noch die des Unternehmens einen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter ausübt.

Pluralism steht für einen wechselseitigen Lern- und Adaptionprozess, wobei sich alle Beteiligten in gewissem Maße ändern, um die kulturellen Normen und Werte der anderen zu reflektieren.

5.1.8 Gesamtüberblick über die beschriebenen Systematiken von Strategien zur Bewältigung kultureller Diversität

Tabelle 14 gibt einen Gesamtüberblick über alle beschriebenen Systematiken von Strategien zur Bewältigung kultureller Diversität.

Tab. 14: Gesamtüberblick über die Systematiken von Strategien zur Bewältigung kultureller Diversität

Adler	Kühlmann	Kinast & Schroll-Machl	Thomas	Roosevelt	Berry	Cox
Cultural Avoidance	Vermeidung	Vermeidung		Exclude Deny		
Cultural Dominance	Dominanz	Dominanz/Anpassung	Dominanz	Suppress	Rejection	Separation
Cultural Accomodation	Anpassung		Anpassung	Assimilate	Assimilation	Assimilation
Cultural Compromise	Kompromiss	Vermischung		Foster Mutual Adaption		
Cultural Synergy	Integration	Innovation/Synergie	Synergie		Integration	Pluralism
			Divergenz			
				Segregate		
				Tolerate		
				Build Relationships		
					Deculturation	Deculturation

Quelle: eigene Darstellung

5.2 Kontingenzfaktoren

Mögliche Kontingenzfaktoren, die einen Einfluss auf den Erfolg der Führungsstrategien vermuten lassen, wurden aus auf nationaler Ebene existierenden Führungsmodellen gewonnen. Zudem wurden einschlägige Forschungsberichte und Fachartikel zu Kontingenzfaktoren der Führung berücksichtigt. Daneben wurden zwei Kontingenzfaktoren aufgenommen, die weder in nationalen Führungsmodellen noch in Forschungsberichten und Fachartikeln behandelt wurden, aus Sicht der Verfasserin aber gerade auf interkultureller Ebene eine große Bedeutung vermuten lassen. Dies sind die interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters und die Kulturdistanz zwischen der Kultur des Geführten und der des Führenden. Im Folgenden werden die potentiellen Kontingenzfaktoren und ihre Herkunft näher erläutert.

5.2.1 Vorstrukturiertheit der Arbeitsaufgabe des Mitarbeiters

Die Aufgabe des Mitarbeiters ist der am häufigsten genannte Kontingenzfaktor. Er ist in zahlreichen Führungsmodellen, Forschungsberichten und Fachartikeln enthalten. Eins der bekanntesten Führungsmodelle ist das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler. Fiedler² (1967) unterscheidet vier Dimensionen der Aufgabenstruktur: Nachprüfbarkeit der Entscheidung, Zielklarheit, Vielfalt der Lösungswege und Bestimmtheit der Lösung. Auch House³ (1971) integriert die Art der Arbeitsaufgabe in sein Führungsmodell, die Weg-Ziel-Theorie der Führung. Er unterscheidet unter anderem eindeutige und mehrdeutige Aufgaben, strukturierte und unstrukturierte Aufgaben sowie routinemäßige und nicht routinemäßige Aufgaben. Reddin⁴ (1977) berücksichtigt in seinem 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements die Arbeitsweise als einen Situationsfaktor, der die Effektivität des Führungsstils beeinflusst. Unter Arbeitsweise versteht er die „Art und Weise, wie die Arbeit zur Erzielung

² Für weitere Informationen zum Kontingenzmodell von Fiedler vgl. u.a. Bass, 1990; Baumgarten, 1977; Berthel, 1995; Chemers, 1997; Chemers & Rice, 1974; Fiedler, 1966, 1969, 1973, 1987, 1993; Fiedler, Chemers & Bons, 1980; Fiedler & Mai-Dalton, 1995; Linke, 1982; Neuberger, 1976; Rosenstiel, 1995; Schreyögg, 1995; Smith & Peterson, 1988; Wunderer, 1979; Wunderer & Grunwald, 1980 und Yukl, 1998.

³ Empirische Überprüfungen und Weiterentwicklungen des Modells von House sind u.a. zu finden bei Bass, 1990; Chemers, 1997; Evans, 1995; House, 1973, 1996; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974, 1977; Neuberger, 1976; Schreyögg, 1995; Smith & Peterson, 1988; Wunderer & Grunwald, 1980 und Yukl, 1998.

⁴ Für mehr Informationen zum 3-D-Programm von Reddin vgl. auch Berthel, 1995; Mayer & Neuberger, 1974; Neuberger, 1990 und Wunderer & Grunwald, 1980.

von Effektivität erledigt werden kann“ (S. 90). In dem multiplen Verbindungsmodell von Yukl⁵ (1998) wird die Aufgabenstruktur als ein Situationsfaktor berücksichtigt, der Einfluss auf die Aufgabenklarheit als intervenierende Variable des Führungserfolges ausübt. Kerr und Jermier⁶ (1978) identifizierten im Rahmen ihrer Theorie der Führungssubstitution eine strukturierte Routine-Aufgabe als ein potentielles Substitut für aufgabenorientierte Führung. Auch Wild (1973) sieht die Art und Anforderungen der Aufgabe als einen Einflussfaktor der Effizienz von Führung. Macharzina (1977) führt in seinem Artikel ebenfalls den Einfluss der Aufgabenstruktur auf den Führungserfolg auf. Müller und Hill (1977) sehen die Art der Aufgabe als ein wesentliches Situationsmerkmal, das Einfluss auf das Führungshandeln ausübt. Dabei unterscheiden sie unter anderem zwischen gut strukturierten und schlecht strukturierten Aufgaben. Rodrigues (1990) beschreibt die Aufgabenstruktur als einen Kontingenzfaktor der Führung. Auch Heller und Wilpert (1981) sehen die Art der Aufgabe als einen wichtigen Einflussfaktor des Führungshandelns. Aschauer (1970) führt die Aufgabenstellung der Gruppe ebenfalls als einen zu beachtenden Situationsfaktor der Führung auf. Der gleichen Meinung sind Bass und Valenzi (1974). Sie empfehlen einen direktiven Führungsstil bei einer Aufgabe, die viel Planung und Koordination erfordert. Ein manipulativer Führungsstil ist im gegensätzlichen Fall geeignet. Bei Routineaufgaben empfehlen Bass und Valenzi einen partizipativen Führungsstil. Wofford (1971) ermittelte bei seiner Untersuchung, dass sich die Struktur der Aufgabe als Situationsfaktor auf die Effektivität der Führung auswirkt. Auch Neuberger (1976) nimmt die Aufgabe als Einflussgröße in seine Rahmenkonzeption der Führung auf. Nach Gibb (1969) hat die Aufgabe der Gruppe einen Einfluss auf die Produktivität und Zufriedenheit, die ein Führungsstil erzielt. Auch Nieder (1977) beschreibt in seinem Artikel den bedeutenden Einfluss der Aufgabenstruktur im Rahmen des Führungsprozesses. Lukasczyk (1960) ist ebenfalls der Meinung, dass die Art der zu bewältigenden Aufgabe in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden muss.

⁵ Weitere Informationen zum Multiplen Verbindungsmodell von Yukl sind u.a. zu finden bei Chemers, 1997; Neuberger, 1976; Schreyögg, 1995 und Wunderer & Grunwald, 1980.

⁶ Zur Theorie der Führungssubstitution von Kerr und Jermier vgl. auch Berthel, 1995; Chemers, 1997 und Yukl, 1998.

5.2.2 Fachqualifikation des Mitarbeiters

Auch die Qualifikation des Mitarbeiters wurde auf nationaler Ebene häufig als Kontingenzfaktor berücksichtigt. Hersey und Blanchard⁷ (1977) integrieren in ihrer Reifegradtheorie der Führung die „job maturity“ des Mitarbeiters als einen Einflussfaktor des Führungserfolges. Unter „job maturity“ verstehen die Forscher die Fähigkeiten, das Wissen und die Erfahrung des Mitarbeiters. Gemäß House und Mitchell (1974, 1977) ist die „Art, in der Untergebene ihre eigenen Fähigkeiten hinsichtlich der zugewiesenen Aufgabe wahrnehmen“ (1977, S. 165), ein Einflussfaktor des Führungserfolges im Rahmen der Weg-Ziel-Theorie der Führung. Auch Yukl (1998) berücksichtigt in seinem multiplen Verbindungsmodell die Mitarbeiter-Qualifikation als intervenierende Variable des Führungserfolges. Unter dem Begriff „Subordinate Task Skills“ versteht er „the extent to which subordinates have the experience, training, and skills necessary to perform all aspects of their jobs effectively“ (1981, S. 154). Kerr und Jermier (1978) sehen die Qualifikation des Mitarbeiters im Rahmen ihrer Theorie der Führungssubstitution als ein potentiell Substitut für aufgabenorientierte Führung. Wild (1973) sieht die Fähigkeiten der Geführten ebenfalls als einen Einflussfaktor für die Effizienz der Führung. Und auch Macharzina (1977) stellte fest, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter ausschlaggebend für den Führungserfolg sind. Müller und Hill (1977) sind der Ansicht, dass die Wahl des richtigen Partizipationsgrades von den Fähigkeiten, Erfahrungen und Ausbildungsständen der Mitarbeiter abhängig ist. Rodrigues (1990) nimmt die Kompetenz der Mitarbeiter ebenfalls als einen Kontingenzfaktor in sein Modell auf. Gemäß Heller und Wilpert (1981) ist die Qualifikation der Mitarbeiter eine der wichtigsten Einflussgrößen für den Entscheidungsstil des Vorgesetzten. Verfügen die Mitarbeiter über umfangreiche Erfahrung und relevante Qualifikation, wird der Vorgesetzte die Mitarbeiter in die Entscheidung einbinden. Tannenbaum und Schmidt (1958) und Tannenbaum, Weschler und Massarik (1961) sehen das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter als einen Einflussfaktor auf den Führungserfolg. Verfügen die Mitarbeiter über ausreichendes Wissen und Erfahrung, um mit dem Problem umzugehen, kann der Vorgesetzte ihnen mehr Freiheiten lassen. Aschauer (1970) führt die persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter ebenfalls als einen zu beachtenden Situationsfaktor der Führung auf. Und auch Wofford (1971) ermittelte bei seiner Untersuchung, dass die Fähigkeiten,

⁷ Für weitere Informationen zur Reifegradtheorie der Führung von Hersey und Blanchard vgl. auch Bass, 1990; Berthel, 1995; Chemers, 1997; Neuberger, 1990; Schreyögg, 1995; Wunderer & Grundwald, 1980 und Yukl, 1998.

die Ausbildung und die Fertigkeiten der Mitarbeiter die Wirkung des Führungshandelns beeinflussen. Des Weiteren nahm Neuberger (1976) die Fähigkeiten der Mitarbeiter als Einflussgröße in seine Rahmenkonzeption der Führung auf.

5.2.3 Selbständigkeit des Mitarbeiters

Evans (1995) und House und Mitchell (1974, 1977) sehen das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Autonomie als einen wesentlichen Einflussfaktor des Führungserfolges im Rahmen der Weg-Ziel-Theorie der Führung. Nach der Theorie der Führungssubstitution von Kerr und Jermier (1978) gilt das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Selbständigkeit als ein potentielles Substitut für Führung. Auch Tannenbaum und Schmidt (1958) und Tannenbaum et al. (1961) sehen das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Selbständigkeit als einen Einflussfaktor auf den Führungserfolg. Liegt ein solches Bedürfnis vor, sollte der Vorgesetzte den Mitarbeitern mehr Freiheiten lassen.

5.2.4 Selbstbewusstsein des Mitarbeiters

Hersey und Blanchard (1977) sehen das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters als einen Einflussfaktor des Führungserfolges und nehmen dieses mit dem Faktor „psychological maturity“ in ihre Reifegradtheorie der Führung auf. Auch für Evans (1995) ist das Selbstvertrauen des Mitarbeiters ein Einflussfaktor auf den Führungserfolg im Rahmen der Weg-Ziel-Theorie der Führung. Gemäß Tannenbaum und Schmidt (1958) und Tannenbaum et al. (1961) hat das Ausmaß des Vertrauens der Mitarbeiter in ihre Fähigkeiten, das Problem als Gruppe zu lösen, einen Einfluss auf die Führungseffizienz.

5.2.5 Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen

Vroom und Yetton⁸ (1973) berücksichtigen in ihrem normativen Entscheidungsmodell

⁸ Für weitere Informationen zum normativen Entscheidungsmodell von Vroom und seinen Kollegen vgl. u.a. Bass, 1990; Berthel, 1995; Chemers, 1997; Jago, 1995; Neuberger, 1990; Rosenstiel, 1995; Schreyögg, 1995; Smith & Peterson, 1988; Vroom, 1980; Vroom & Jago, 1978, 1988 und Yukl, 1998.

dell das Ausmaß, in dem die Mitarbeiter die Organisationsziele teilen. Yukl (1998) integriert den Faktor „Subordinate effort“ als intervenierende Variable in sein multiples Verbindungsmodell. Hierunter versteht er „the extent to which subordinates strive to attain a high level of performance and show a high degree of personal commitment to task objectives“ (1998, S. 276). Auch Hersey und Blanchard (1977) sehen die Übereinstimmung der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen als einen wichtigen Faktor für die Effizienz des Unternehmens. Aufgabe eines effektiven Führers ist es, sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens als ihre eigenen sehen oder ihre eigenen Ziele durch die Erfüllung der Unternehmensziele befriedigt sehen. Wild (1973) ist ebenfalls der Meinung, dass es einen Einfluss auf die Effizienz der Führung hat, ob sich die Geführten mit den verfolgten Zielen identifizieren. Tannenbaum und Schmidt (1958) und Tannenbaum et al. (1961) sehen das Verständnis und die Identifikation der Mitarbeiter mit den Organisationszielen auch als ausschlaggebend für die Effizienz der Führung. Ist dies gegeben, kann der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern Freiheiten lassen, wenn nicht, muss er diese autoritär führen. Für Bass und Valenzi (1974) hat das Commitment der Mitarbeiter zu den Gruppenzielen einen Einfluss auf den Führungserfolg. Ein manipulativer Führungsstil führt beispielsweise bei großem Commitment der Mitarbeiter zu größerer Zufriedenheit.

5.2.6 Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter

Fiedler (1967) nimmt die Qualität der menschlichen Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern als wichtigsten Kontingenzfaktor in sein Kontingenzmodell der Führung auf. Unter diesem Faktor versteht Fiedler die affektiven Beziehungen des Führers zur Gruppe und das Vertrauen und die Anerkennung, die ihm entgegengebracht werden (vgl. Schreyögg, 1977). Auch Yukl (1981) sieht die Beziehung zwischen dem Führer und seinen Mitarbeitern als eine intervenierende Variable des Führungserfolges im Rahmen seines multiplen Verbindungsmodells. Er berücksichtigt „the extent to which subordinates get along well with their leader, are friendly toward him (her), are comfortable working for him (her), and are satisfied with him (her)“ (S. 154). Wild (1973) sieht die sozialen Beziehungen zwischen dem Führer und seinen Geführten ebenfalls als einen Einflussfaktor der Effizienz von

Führung.

5.2.7 Machtposition des Vorgesetzten

Der Machtaspekt ist in verschiedenen Führungsmodellen in unterschiedlicher Ausprägung zu finden. Fiedler (1967) nimmt die Positionsmacht des Führers als einen Kontingenzfaktor in sein Kontingenzmodell der Führung auf. Er definiert Positionsmacht als „the degree to which the position itself enables the leader to get his group members to comply with and accept his direction and leadership“ (Fiedler, 1967, S.22). Schreyögg (1977) stellt in diesem Zusammenhang fest, dass nicht nur objektive Begebenheiten berücksichtigt werden sollten, sondern auch beachtet werden muss, wie mächtig sich der Führer selbst fühlt und inwieweit die Untergebenen bereit sind, die Machtmittel des Führers zu akzeptieren und nicht zu unterlaufen. Vroom und Yetton (1973) berücksichtigen in ihrem normativen Entscheidungsmodell die Wahrscheinlichkeit, dass eine autokratische Entscheidung des Führenden von seinen Mitarbeitern akzeptiert wird. Laut Yukl (1998) ist es im Rahmen seines multiplen Verbindungsmodells unter anderem von der Positionsmacht des Führers abhängig, inwieweit dieser die intervenierenden Variablen zur Erhöhung der Gruppenleistung kurzfristig beeinflussen kann. Gemäß der Theorie der Führungssubstitution von Kerr und Jermier (1978) kann es als Neutralisator der Führung wirken, wenn organisationale Belohnungen nicht innerhalb des Einflussbereiches des Führers liegen. Auch Wild (1973) ist der Ansicht, dass die Machtverhältnisse Einfluss auf die Effizienz der Führung haben. Müller und Hill (1977) stellen fest, dass die Wirksamkeit der Führung von der Autorität des Führers abhängig ist. Sie unterscheiden zwischen der formalen, persönlichen und fachlichen Autorität. Gemäß Heller und Wilpert (1981) hat die Autorität des Vorgesetzten dahingehend Einfluss auf die Führung, dass ein Vorgesetzter mit geringer Autorität wenig Partizipation seitens der Mitarbeiter zulässt. Für Bass und Valenzi (1974) hat der Machtunterschied zwischen Führer und Mitarbeiter einen Einfluss auf den Führungserfolg. Ist die Macht des Führers groß, empfehlen sie einen direktiven oder konsultativen Führungsstil, je nachdem über welchen Informationsstand der Führer verfügt. Bei geringer Macht des Führers sollte er in Abhängigkeit von seinem Informationsstand einen manipulativen oder delegativen Führungsstil anwenden.

5.2.8 Informationsstand des Vorgesetzten

Vroom und Yetton (1973) berücksichtigen in ihrem normativen Entscheidungsmodell das Ausmaß, in dem der Führende ausreichend Informationen besitzt, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung selbst zu treffen. Auch Wild (1973) stellt fest, dass der herrschende Informationsbedarf Einfluss auf die Effizienz der Führung ausübt. Tannenbaum und Schmidt (1958) und Tannenbaum et al. (1961) sehen den mit der Aufgabe verbundenen Informationsbedarf ebenfalls als einen Einflussfaktor der Führungseffizienz. Verfügt der Vorgesetzte über die notwendigen Informationen, kann es effektiver sein, das Problem allein zu lösen, ohne die Mitarbeiter mit den Details vertraut machen zu müssen. Bass und Valenzi (1974) berücksichtigen die Informationsunterschiede zwischen Führer und Mitarbeiter als einen Einflussfaktor auf den Führungserfolg. Verfügt der Führer über einen hohen Informationsstand, sollte er direktiv oder manipulativ führen. Verfügt er nur über einen geringen Informationsstand, sollte er konsultativ oder delegativ führen.

5.2.9 Verfügbare Zeit für die Aufgabenbearbeitung durch den Mitarbeiter

Vroom und Yetton (1973) berücksichtigen in ihrem normativen Entscheidungsmodell den Faktor Zeit, wenn nach Anwendung ihrer Entscheidungsregeln noch zwei oder mehr Entscheidungsstrategien zur Auswahl stehen. Sie stellen zwei Entscheidungsbaum-Modelle zur Verfügung. Modell A wird bei Zeitdruck genutzt, Modell B, wenn der Zeitaspekt vernachlässigt werden kann. Vroom und Jago (1988) nehmen im Rahmen der Weiterentwicklung des normativen Entscheidungsmodells von Vroom und Yetton den Zeitfaktor als eigenes Attribut auf. Sie berücksichtigen, inwieweit ein unausweichlicher Zeitzwang die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidung einschränkt. Auch Hersey und Blanchard (1977) sehen den Zeitrahmen als einen Einflussfaktor des Führungshandelns. Sie stellen fest, „if time is not a major factor in the situation, there is more opportunity for the leader to select from a broader range of leadership style, depending on the other situational variables“ (S. 148). Wild (1973) sieht den Zeitabstand zwischen der Entscheidung und der Handlung als einen Einflussfaktor der Effizienz der Führung. Nach Müller und Hill (1977) hat die für die Entscheidungsfindung zur Verfügung stehende Zeit Einfluss auf die Wahl des angemessenen Führungsstils. Auch Heller und Wilpert (1981) sehen Zeitdruck als

einen Einflussfaktor des Führungshandelns. Unter Zeitdruck tendieren Vorgesetzte dazu, autokratische Entscheidungen zu treffen. Der gleichen Ansicht sind Tannenbaum und Schmidt (1958) und Tannenbaum et al. (1961). Sie stellen fest, dass bei einer sofort zu treffenden Entscheidung eine Einbeziehung der Mitarbeiter schwierig ist.

5.2.10 Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters

Interkulturelle Erfahrung steht in diesem Zusammenhang für die Erfahrung, die der Mitarbeiter in der Vergangenheit mit Personen anderer Kulturen gesammelt hat. Die interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters wurde im Rahmen verschiedener Studien als ein wesentlicher, den Führungserfolg beeinflussender Faktor identifiziert. Manke (2003) ermittelte bei einer Studie im Rahmen seiner Diplomarbeit, dass die interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters einen Kontingenzfaktor der kulturbewussten Führung darstellt. Auch Thomas (1995b) schrieb, dass die Anwendung des Synthesekonzepts eine höhere Qualität interkultureller Kompetenz auf beiden Seiten erfordert als das Dominanz- oder Assimilationskonzept. Unabhängig von einer bestimmten Führungsstrategie zeigte Rothlauf (1999), dass bei Mitarbeitern, die nicht über die notwendige multikulturelle Erfahrung verfügten, unvorhergesehene Probleme in multikulturellen Teams auftraten, während dies bei Mitarbeitern mit langjähriger Auslandserfahrung nicht der Fall war. Auf Basis dieser Ergebnisse entschied sich die Verfasserin, die interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters als Kontingenzfaktor in ihre Untersuchung aufzunehmen.

5.2.11 Kulturdistanz

Unter Kulturdistanz wird der Grad der Nichtübereinstimmung von Normvorstellungen und Werthaltungen des Führenden und des Geführten verstanden (vgl. Kühlmann, 2005). Die Kulturdistanz zwischen den Beteiligten kann als ein potentieller Einflussfaktor des Erfolges der verschiedenen Führungsstrategien gesehen werden. Je nachdem wie groß die Kulturdistanz ausgeprägt ist, kann eine bestimmte Führungsstrategie besser oder schlechter geeignet sein. In der Literatur sind zahlreiche Aussagen zu finden, die bestätigen, dass die Kulturdistanz zwischen den Beteiligten

eine große Auswirkung auf deren Zusammenarbeit hat.

Kühlmann (2005) schrieb, „dass die Kulturdistanz, d. h. der Grad der Nichtübereinstimmung von Normvorstellungen und Werthaltungen der Beteiligten die Beziehung zwischen Führungshandeln und -erfolg beeinflusst“ (S. 185). Rothlauf stellte 1999 fest: „Der Interaktionsprozeß der interkulturellen Personalführung ist dabei um so problematischer, je größer der Fremdheitsgrad der beiden Kulturen zueinander ist“ (S. 119). Berry (1980) schrieb, dass das Favorisieren der Assimilation-Strategie in einem positiven Zusammenhang mit der kulturellen Ähnlichkeit beider Kulturen steht, das Favorisieren der Rejection-Strategie stehe hingegen in einem negativen Zusammenhang mit der kulturellen Ähnlichkeit der Kulturen. Außerdem stellte Berry fest, dass der Akkulturationsstress am größten ist, wenn die kulturelle Distanz am größten ist und er am kleinsten ist, wenn die kulturelle Distanz am kleinsten ist. Chermers und Murphy (1995) wiesen darauf hin, dass Kontingenztheorien der Führung auch Diversitätsaspekte beinhalten sollten. Sie argumentierten, dass die meisten Kontingenzmodelle der Führung die Qualität der Beziehung zwischen Führendem und Geführtem als zentrale, das Führungsumfeld beschreibende Variable beinhalten. Werden Koordinationsprobleme durch ethnische Diversität verursacht, muss diese auch berücksichtigt und in die Kontingenztheorie aufgenommen werden. Mendenhall und Oddou (1985) kamen bei ihrem Review verschiedener empirischer Studien, die sich mit Einsätzen von Expatriates befassen, zu dem Schluss, dass die Kultur des Gastlandes einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Expatriates ausübt. Je größer die Distanz zwischen der Kultur des Expatriates und der Kultur des Gastlandes ist, desto schwieriger wird es für den Expatriate, sich der Kultur des Gastlandes anzupassen. Kogut und Singh (1988) stellten bei ihrer Studie fest, dass die Kulturdistanz zwischen dem Land des investierenden Unternehmens und dem Eintrittsland einen Einfluss darauf ausübt, ob ein Joint Venture gegründet wird oder eine Akquisition vorgenommen wird. Je größer die Kulturdistanz ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, ein Joint Venture zu gründen und desto kleiner ist die Wahrscheinlichkeit, eine Akquisition durchzuführen. Triandis, Kurowski und Gelfand (1994) stellten ebenfalls fest, dass die Kulturdistanz eine wichtige Variable ist. Sie schrieben, dass empirische Untersuchungen zum Anpassungsverhalten ausländischer Studenten in den USA zeigen, dass Studenten aus Europa weniger Schwierigkeiten haben, sich an die Gegebenheiten in den USA anzupassen, als Studenten aus Afrika.

Die aufgeführten Aussagen der Forscher lassen darauf schließen, dass die Kulturdistanz zwischen der Kultur des Vorgesetzten und der Kultur des Mitarbeiters einen Einfluss auf den Erfolg der verschiedenen Führungsstrategien ausübt und daher bei der Wahl der Führungsstrategie berücksichtigt werden sollte.

5.2.12 Überblick über alle Kontingenzfaktoren und ihre Quellen

Insgesamt konnten somit 11 Kontingenzfaktoren identifiziert werden, die einen Einfluss auf den Erfolg der in Kapitel 5.1 dargestellten Führungsstrategien vermuten lassen.

Tabelle 15 gibt nochmals einen zusammenfassenden Überblick über die Quellen der einzelnen Kontingenzfaktoren.

Tab. 15: Überblick über die Quellen der einzelnen Kontingenzfaktoren

Vorstrukturiertheit der Arbeitsaufgabe des Mitarbeiters	Fachqualifikation des Mitarbeiters	Selbständigkeit des Mitarbeiters	Selbstbewusstsein des Mitarbeiters
Fiedler (1967) House (1971) Reddin (1977) Yukl (1998) Kerr & Jermier (1978) Wild (1973) Macharzina (1977) Müller & Hill (1977) Rodrigues (1990) Heller & Wilpert (1981) Aschauer (1970) Bass & Valenzi (1974) Wofford (1971) Neuberger (1976) Gibb (1969) Nieder (1977) Lukasczyk (1960)	Hersey & Blanchard (1977) House & Mitchell (1974, 1977) Yukl (1998) Kerr & Jermier (1978) Wild (1973) Macharzina (1977) Müller & Hill (1977) Rodrigues (1990) Heller & Wilpert (1981) Tannenbaum & Schmidt (1958) Tannenbaum, Weschler & Massarik (1961) Aschauer (1970) Wofford (1971) Neuberger (1976)	Evans (1995) House & Mitchell (1974, 1977) Kerr & Jermier (1978) Tannenbaum & Schmidt (1958) Tannenbaum, Weschler & Massarik (1961)	Hersey und Blanchard (1977) Evans (1995) Tannenbaum & Schmidt (1958) Tannenbaum, Weschler & Massarik (1961)
Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen	Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	Machtposition des Vorgesetzten	Informationsstand des Vorgesetzten
Vroom & Yetton (1973) Yukl (1998) Hersey & Blanchard (1977) Wild (1973) Tannenbaum & Schmidt (1958) Tannenbaum, Weschler & Massarik (1961) Bass & Valenzi (1974)	Fiedler (1967) Yukl (1981) Wild (1973)	Fiedler (1967) Schreyögg (1977) Vroom & Yetton (1973) Yukl (1998) Kerr & Jermier (1978) Wild (1973) Müller & Hill (1977) Heller & Wilpert (1981) Bass & Valenzi (1974)	Vroom & Yetton (1973) Wild (1973) Tannenbaum & Schmidt (1958) Tannenbaum, Weschler & Massarik (1961) Bass & Valenzi (1974)
Verfügbare Zeit für die Aufgabebearbeitung durch den Mitarbeiter	Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters	Kulturdistanz	
Vroom & Yetton (1973) Vroom & Jago (1988) Hersey & Blanchard (1977) Wild (1973) Müller & Hill (1977) Heller & Wilpert (1981) Tannenbaum & Schmidt (1958) Tannenbaum, Weschler & Massarik (1961)	Manke (2003) Thomas (1995b) Rothlauf (1999)	Kühlmann (2005) Rothlauf (1999) Berry (1980) Chemers & Murphy (1995) Mendenhall & Oddou (1985) Kogut & Singh (1988) Triandis, Kurowski & Gelfand (1994)	

Quelle: eigene Darstellung

5.3 Herleitung des Kontingenzmodells der kulturbewussten Mitarbeiterführung

Durch die Integration beider Seiten, der Führungsstrategien und der Kontingenzfaktoren, kann ein Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung entwickelt werden. Die Basis des dieser Arbeit zu Grunde liegenden Kontingenzmodells der kulturbewussten Mitarbeiterführung bildet das von Kühlmann entwickelte Kontingenzmodell kulturbewussten Führens (vgl. Kühlmann, 2005). Die Führungsstrategien wurden von Kühlmann übernommen (siehe Kapitel 5.1.2). Zusätzlich zu den von Kühlmann integrierten Kontingenzfaktoren wurden vier weitere Kontingenzfaktoren in das Modell aufgenommen.

Abb. 8: Kontingenzmodell - Dominanzstrategie

Führungsoption	Zu empfehlen, wenn
Dominanzstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • die Aufgaben des Mitarbeiters hoch strukturiert sind, • die fachliche Qualifikation des Mitarbeiters nicht ausreichend ist, • die Selbständigkeit des Mitarbeiters gering ist, • das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters gering ist, • der Mitarbeiter über interkulturelle Erfahrung verfügt, • der Mitarbeiter die Unternehmensziele nicht teilt, • keine positive Beziehung zum Mitarbeiter besteht oder das Sich-Durchsetzen die positive Beziehung nicht gefährdet, • die Machtposition des Vorgesetzten deutlich größer ist als die des Mitarbeiters, • der Vorgesetzte ausreichend informiert ist, • sich die Erwartungen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters an das Führungshandeln wenig unterscheiden (Kulturdistanz gering), • Zeitdruck rasches Handeln erfordert.

Quelle: eigene Darstellung

Bei den vier zusätzlichen Kontingenzfaktoren handelt es sich um Faktoren, die nach einer umfassenden Analyse der Führungsliteratur (siehe Kapitel 5.2) ebenfalls einen bedeutenden Einfluss vermuten lassen. Dies sind die Selbständigkeit des Mitarbeiters, das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters, die interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters und der Informationsstand des Vorgesetzten.

Die Abbildungen 8 bis 11 zeigen, unter welchen Bedingungen die verschiedenen Führungsstrategien erfolgreich angewandt werden können.

Abb. 9: Kontingenzmodell - Anpassungsstrategie

Führungsoption	Zu empfehlen, wenn
Anpassungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • die Aufgaben des Mitarbeiters gering strukturiert sind, • die fachliche Qualifikation des Mitarbeiters ausreichend ist, • die Selbständigkeit des Mitarbeiters groß ist, • das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters groß ist, • die interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters gering ist, • der Mitarbeiter die Unternehmensziele teilt, • eine positive Beziehung zum Mitarbeiter aufgebaut werden soll und ein drohendes Zerwürfnis in keinem Verhältnis zum Nutzen der Durchsetzung des eigenen Führungsanspruches steht, • die Machtposition des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter schwach ist, • der Vorgesetzte nicht ausreichend informiert ist, • sich die Erwartungen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters an das Führungshandeln deutlich unterscheiden (Kulturdistanz groß), • Zeitdruck rasches Handeln erfordert.

Quelle: eigene Darstellung

Die vier Führungsstrategien sind bei unterschiedlichen Kombinationen der Kontin-

genzfactorausprägungen und einem damit verbundenen unterschiedlichen **Ausmaß an Situationskontrolle** seitens des Führenden geeignet. Je nachdem wie groß die Situationskontrolle des Führenden ausgeprägt ist, kann der Führende seine Aufforderungen an den Mitarbeiter durchsetzen oder nicht. Bei einer hohen Situationskontrolle ist die Dominanzstrategie Erfolg versprechend. Die Anpassungsstrategie sollte bei geringer Situationskontrolle angewandt werden. Bei mittlerer Situationskontrolle ist die Kompromissstrategie Erfolg versprechend. Die Anwendung der Integrationsstrategie ist ebenfalls bei mittlerer Situationskontrolle ratsam. Sie ist die am schwierigsten und zeitaufwendigsten umzusetzende Führungsstrategie.

Abb. 10: Kontingenzmodell - Kompromissstrategie

Führungsoption	Zu empfehlen, wenn
Kompromissstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • die Aufgaben des Mitarbeiters hoch strukturiert sind, • die fachliche Qualifikation des Mitarbeiters ausreichend ist, • die Selbständigkeit des Mitarbeiters groß ist, • das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters groß ist, • der Mitarbeiter über interkulturelle Erfahrung verfügt, • der Mitarbeiter die Unternehmensziele teilt, • die Qualität der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter verbesserungswürdig ist, • die Machtpositionen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters vergleichbar sind, • der Vorgesetzte nicht ausreichend informiert ist, • sich die Erwartungen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters an das Führungshandeln teilweise überlappen (Kulturdistanz gering), • Zeit zum Aushandeln von Kompromissen besteht.

Quelle: eigene Darstellung

Sind die **Aufgaben des Mitarbeiters** strukturiert, verfügt der Führende über eine höhere Situationskontrolle als bei gering strukturierten Mitarbeiteraufgaben. Er kann

den Mitarbeiter besser steuern und kontrollieren und hat somit mehr Möglichkeiten, seine eigenkulturellen Führungsvorstellungen erfolgreich durchzusetzen. Bei hoch strukturierten Aufgaben eignen sich daher die Dominanzstrategie und auch die Kompromissstrategie, bei gering strukturierten Aufgaben sollte die Anpassungs- oder die Integrationsstrategie genutzt werden.

Abb. 11: Kontingenzmodell - Integrationsstrategie

Führungsoption	Zu empfehlen, wenn
Integrationsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • die Aufgaben des Mitarbeiters gering strukturiert sind, • die fachliche Qualifikation des Mitarbeiters ausreichend ist, • die Selbständigkeit des Mitarbeiters groß ist, • das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters groß ist, • der Mitarbeiter über große interkulturelle Erfahrung verfügt, • der Mitarbeiter die Unternehmensziele teilt, • die Qualität der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter positiv ist, • die Machtpositionen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters vergleichbar sind, • der Vorgesetzte nicht ausreichend informiert ist, • sich die Erwartungen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters an das Führungshandeln deutlich unterscheiden (Kulturdistanz groß), • Zeit zum Aushandeln einer gemeinsam getragenen Führungsvorstellung besteht.

Quelle: eigene Darstellung

Bei einem Mitarbeiter mit nicht ausreichender **fachlicher Qualifikation** sollte der Führende die Dominanzstrategie nutzen, da der Mitarbeiter stärker nach den Führungsvorstellungen des Führenden geführt werden sollte, um erfolgreich zu sein. Verfügt der Mitarbeiter hingegen über eine ausreichende fachliche Qualifikation, sollte sich der Führende anpassen oder die Kompromiss- bzw. die Integrationsstra-

ategie nutzen.

Verfügt der Mitarbeiter über geringe **Selbständigkeit**, erwartet er starke Führung von dem Führenden. Der Führende verfügt somit über eine hohes Maß an Situationskontrolle. In diesen Fällen eignet sich die Dominanzstrategie. Bei einem Mitarbeiter mit großer Selbständigkeit hingegen verringert sich die Situationskontrolle, der Mitarbeiter benötigt wenig oder keine Führung. Hier eignen sich die Anpassungs-, die Kompromiss- und die Integrationsstrategie.

Ein Mitarbeiter mit geringem **Selbstbewusstsein** ist besser steuerbar und beeinflussbar als ein Mitarbeiter mit großem Selbstbewusstsein. Daher verfügt der Führende hier auch über größere Situationskontrolle als bei einem Mitarbeiter mit großem Selbstbewusstsein. Im ersten Fall eignet sich daher die Dominanzstrategie, im zweiten Fall sollte die Anpassungs-, die Kompromiss- oder die Integrationsstrategie angewandt werden.

Verfügt der Mitarbeiter über wenig **interkulturelle Erfahrung**, kann der Führende nicht davon ausgehen, dass der Mitarbeiter die kulturellen Unterschiede erfolgreich bewältigen kann. Daher sollte sich der Führende anpassen, um erfolgreich zu führen. Bei interkulturell erfahrenen Mitarbeitern hingegen eignen sich die Dominanz- bzw. die Kompromissstrategie. Bei Mitarbeitern mit großer interkultureller Erfahrung kann die Integrationsstrategie angewandt werden. Diese setzt ein kulturelles Verständnis des Mitarbeiters voraus.

Teilt der Mitarbeiter die **Unternehmensziele**, kann davon ausgegangen werden, dass der Mitarbeiter das eigene Bestreben hat, die Unternehmensziele zu realisieren. In solchen Situationen eignen sich daher die Anpassungs-, die Kompromiss- oder die Integrationsstrategie. Teilt der Mitarbeiter die Unternehmensziele jedoch nicht, sollte der Führende die Dominanzstrategie nutzen und seinen eigenkulturellen Führungsanspruch durchsetzen, um den Mitarbeiter erfolgreich zu führen.

Ist die **Beziehung** zwischen dem Führenden und seinem Mitarbeiter nicht positiv bzw. gefährdet ein Sich-Durchsetzen die positive Beziehung zwischen den Beteiligten nicht, kann die Dominanzstrategie erfolgreich angewandt werden, da keine Rücksicht auf die Qualität der Beziehung genommen werden muss. Soll jedoch eine

positive Beziehung aufgebaut werden oder steht ein drohendes Zerwürfnis in keinem Verhältnis zum Nutzen der Durchsetzung des eigenen Führungsanspruches, sollte auf die Dominanzstrategie verzichtet und stattdessen die Anpassungsstrategie genutzt werden. Ist die Beziehung verbesserungswürdig, sollte der Führende die Kompromissstrategie nutzen und auf seinen Mitarbeiter zugehen. Eine positive Beziehung zwischen dem Führenden und seinem Mitarbeiter stellt eine gute Basis für eine Integrationsstrategie dar, da diese die Erarbeitung einer gemeinsamen neuen Herangehensweise fördert.

Verfügt der Führende über eine schwache **Machtposition** gegenüber seinem Mitarbeiter, ist die Situationskontrolle gering. In diesen Fällen ist eine Dominanzstrategie nicht ratsam, da der Führende nicht über die entsprechenden Mittel verfügt, seine eigenkulturellen Führungsvorstellungen durchzusetzen. Hier sollte sich der Führende den Führungserwartungen seines Mitarbeiters anpassen und die Anpassungsstrategie nutzen. Ist die Machtposition des Führenden jedoch deutlich stärker, ist die Situationskontrolle hoch und ein Durchsetzen des eigenkulturellen Führungsanspruches (Dominanzstrategie) Erfolg versprechend. Situationen mit vergleichbaren Machtpositionen bieten eine erfolgreiche Basis für eine Anwendung der Kompromiss- bzw. der Integrationsstrategie.

Ist der Führende ausreichend informiert und nicht auf **Informationen** seines Mitarbeiters angewiesen, verfügt er über große Situationskontrolle. In diesen Fällen kann der Führende seine Führungsansprüche durchsetzen und die Dominanzstrategie erfolgreich nutzen. Benötigt der Führende hingegen Informationen von seinem Mitarbeiter, ist seine Situationskontrolle gering und die Durchsetzung seines Führungsanspruches schwierig. In diesen Fällen sollten die Anpassungs- bzw. die Kompromiss- oder die Integrationsstrategie genutzt werden.

In Situationen mit geringer **Kulturdistanz** zwischen der Kultur des Führenden und der des Mitarbeiters eignen sich die Dominanz- und die Kompromissstrategie. Eine Durchsetzung des eigenkulturellen Führungsanspruches seitens des Führenden ist dem Mitarbeiter nur dann zumutbar, wenn die kulturellen Unterschiede gering sind. Auch um einen Kompromiss schließen zu können, ist immer ein Mindestmaß an Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen nötig. In Situationen mit großer Kulturdistanz hingegen sind die Anpassungs- und die Integrationsstrategie Erfolg versprechend.

In Situationen mit großem **Zeitdruck** ist keine Zeit für die Entwicklung einer neuen Vorgehensweise oder zum Aushandeln eines Kompromisses vorhanden. In diesen Fällen ist ein schnelles Handeln seitens des Vorgesetzten gefragt. Hier eignen sich die Dominanz- und die Anpassungsstrategie. In Situationen mit geringem Zeitdruck hingegen ist genügend Zeit vorhanden, um die Kompromiss- oder die Integrationsstrategie erfolgreich nutzen zu können.

Da die **Vermeidungsstrategie** nur theoretisch denkbar ist und allenfalls als Durchgangsstadium verstanden wird, ist für diese keine Kombination der Kontingenzfaktoren denkbar, bei der sie erfolgreich angewandt werden kann. Daher wurde die Vermeidungsstrategie nicht als Strategieoption in das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung aufgenommen.

Das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung wurde so konzipiert, dass es für eine Anwendung im Inland (Heimatland des Führenden), Ausland (Heimatland des Mitarbeiters) und Drittland (Führender und Mitarbeiter befinden sich beide außerhalb ihres Heimatlandes) geeignet sein sollte, sowie in Situationen, bei denen sich der Führende und sein anderskultureller Mitarbeiter in unterschiedlichen Ländern befinden. Zudem sollte es unabhängig von der Kultur des Führenden und der des Mitarbeiters für alle Kulturen nutzbar sein. Somit sollte eine **uneingeschränkte Anwendbarkeit des Kontingenzmodells** sichergestellt sein. In dieser Studie wird die Anwendbarkeit des Kontingenzmodells **für deutsche Führungskräfte** untersucht.

6 Methodische Vorgehensweise bei der Untersuchung

6.1 Auswahl der Datenerhebungsmethoden

Die Vor- und Nachteile qualitativer und quantitativer Forschung werden in der Literatur umfassend diskutiert.

Neben dem Vorteil einer schnellen und kostengünstigen Durchführung wird ein Nachteil **quantitativer Forschung** darin gesehen, dass das soziale Feld in seiner Vielfalt eingeschränkt und nur ausschnittsweise erfasst wird. Komplexe Strukturen werden zu sehr vereinfacht und zu reduziert dargestellt. Zudem wird quantitative Forschung vorgeworfen, sie sei reduktionistisch und künstlich und habe nur eine begrenzte Reichweite. Ebenfalls kritisiert wird, dass quantitative Forschung die systematische Bedeutsamkeit der Kontextabhängigkeit von Sinn- und Bedeutungszuschreibungen nicht berücksichtigt (vgl. Aschenbach, 1987; Aschenbach, Billmann-Mahecha & Zitterbarth, 1985; Lamnek, 2005; Reichardt & Cook, 1979).

Als Vorteil **qualitativer Forschung** wird angeführt, dass sie offen für unerwartete Informationen ist und flexibel auf die Bedürfnisse des Befragten reagieren kann. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung berücksichtigt sie den Forschungskontext und geht prozessorientiert vor. Allerdings wird der qualitativen Forschung neben ihrem großem Zeit- und Kostenaufwand vorgeworfen, sie sei induktivistisch und leide an mangelnder Objektivität und Reliabilität (vgl. Aschenbach, 1987; Aschenbach et al., 1985; Lamnek, 1995b, 2005; Reichardt & Cook, 1979).

Während lange Zeit die Meinung herrschte, quantitative Forschung sei qualitativer Forschung überlegen, und qualitative Methoden nur zur Vorbereitung des Einsatzes quantitativer Methoden genutzt wurden, ist dies heute nicht mehr der Fall. Heute wird die Entscheidung, welche Forschungsmethode für das Forschungshaben am besten geeignet ist, anhand des Forschungsgegenstands und des Forschungsstands getroffen. Während qualitative Forschung meist explorativ ausgerichtet ist, wird quantitative Forschung überwiegend zur Theorieprüfung eingesetzt. Beide Verfahren sind jedoch sowohl für die Generierung als auch für die Prüfung von Hypothesen geeignet. Die Überzeugung, qualitative und quantitative Methoden seien ge-

gensätzlich und nicht vereinbar, wurde aufgegeben und ein zunehmender Trend geht nun dahin, quantitative und qualitative Verfahren kombiniert anzuwenden (vgl. Brüsemeister, 2000; Garz & Kraimer, 1991; Reichardt & Cook, 1979).

Im Rahmen dieser Arbeit wurde zur Überprüfung und eventuellen Erweiterung des entwickelten Kontingenzmodells eine **qualitative Herangehensweise** gewählt. Hierfür sprachen sowohl Forschungsgegenstand als auch Forschungsstand. Zur Erfassung komplexer Vorgänge, wie Führungshandlungen, inklusive deren Situations-einbettung und Erfolgseinstufung, sind quantitative Methoden nur bedingt in der Lage. Aufgrund ihrer reduktionistischen Vorgehensweise werden komplexe Vorgänge nur sehr vereinfacht und isoliert erhoben. Die qualitative Vorgehensweise hingegen ermöglicht, dass alle relevanten Aspekte und Zusammenhänge erfasst werden können. Auch der lückenhafte Forschungsstand befürwortet den Einsatz einer qualitativen Herangehensweise. Im Gegensatz zu quantitativen, skalenbasierten Methoden ist eine qualitative Herangehensweise offen für neue Aspekte und ermöglicht differenzierte Einsichten in die individuellen Erfahrungen der Führungskräfte (vgl. u.a. Halsig, 1988; Lamnek, 1995b, 2005; Maccoby & Maccoby, 1972).

Aus diesen Gründen entschied sich die Verfasserin, **qualitative Interviews** mit deutschen interkulturell erfahrenen Führungskräften einer international tätigen Unternehmensberatung zu führen. Die Erkenntnisse der qualitativen Interviews wurden durch einen **standardisierten Fragebogen** ergänzt, der den Einfluss verschiedener Kontingenzfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln behandelte.

6.1.1 Interview gemäß der Critical Incident Technique zur Erhebung von Führungsepisoden

Es gibt eine Reihe verschiedener qualitativer Interviewverfahren, die in der Literatur ausführlich dargestellt werden (vgl. Brüsemeister, 2000; Flick, 2006; Friebertshäuser, 1997; Hopf, 2004; Lamnek, 1995b, 2005; Mayring, 2002; Schnell, Hill & Esser, 1999; Witzel, 1982).

Die Interviews im Rahmen dieser Studie wurden in Anlehnung an die **Critical Incident Technique** geführt (vgl. Chell, 1998; Flanagan, 1954, 1982; Stitt-Gohdes,

Lambrecht & Redmann, 2000; Zemke & Kramlinger, 1982). Dabei wird der Befragte zu freien Schilderungen von Episoden aufgefordert. Der Interviewer muss jedoch bei Abschweifungen des Befragten eingreifen und auch durch Nachfragen sicherstellen, dass alle notwendigen Details und Informationen der Episoden erfasst werden. Der Leitfaden gibt nur eine grobe Struktur des Interviewablaufs vor und lässt sowohl dem Befragten als auch dem Interviewer große Freiheiten.

Die Critical Incident Technique entwickelte sich aus Studien im Rahmen des Aviation Psychology Programms der Army Air Forces im zweiten Weltkrieg. Der damalige Erfolg der Technik beim Analysieren von Aktivitäten wie Gefechtsführung und Desorientierung von Piloten führte zu ihrer Ausweitung und Weiterentwicklung nach dem Krieg (Flanagan, 1954, 1982).

The critical incident technique consists of a set of procedures for collecting direct observations of human behavior in such a way as to facilitate their potential usefulness in solving practical problems and developing broad psychological principles. The critical incident technique outlines procedures for collecting observed incidences having special significance and meeting systematically defined criteria. By an incident is meant any observable human activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act. To be critical, an incident must occur in a situation where the purpose or intent of the act seems fairly clear to the observer and where its consequences are sufficiently definite to leave little doubt concerning its effects. (Flanagan, 1954, p. 327)

Die Critical Incident Technique besteht nicht aus einem starren Satz an Regeln, sie sollte vielmehr als ein flexibler Satz an Richtlinien verstanden werden, die modifiziert und angepasst werden müssen, um der spezifischen Situation gerecht zu werden. (Flanagan, 1954)

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde die Critical Incident Technique als Inter-

viewmethode gewählt, da sie der Komplexität der Fragestellung am besten gerecht werden konnte. Laut Chell (1998) ermöglicht die Critical Incident Technique eine feinkörnige Analyse und detaillierte Erklärung des Verhaltens des Befragten und dessen Folgen. Im Gegensatz zu anderen Methoden wird bei der Critical Incident Technique die Verbindung zwischen Kontext, Handlung und Ergebnis deutlicher, da sich die Technik auf ein Ereignis konzentriert. Was genau passierte, warum passierte es, wie ging der Befragte damit um, und was waren die Konsequenzen. Die Critical Incident Technique eignet sich sowohl zum Testen als auch zum Erweitern von Theorien. Nachteile der Critical Incident Technique sind jedoch die hohen Kosten sowie die zeitaufwendige und schwierige Durchführung.

Laut Flanagan (1954) ist das Berichten von Fakten zu einem Verhalten dem Sammeln von Interpretationen, Bewertungen und Meinungen, basierend auf allgemeinen Eindrücken, vorzuziehen. Das Berichten sollte auf solche Verhaltensweisen beschränkt sein, die gemäß den kompetenten Beobachtern einen signifikanten Beitrag zur Handlung machen.

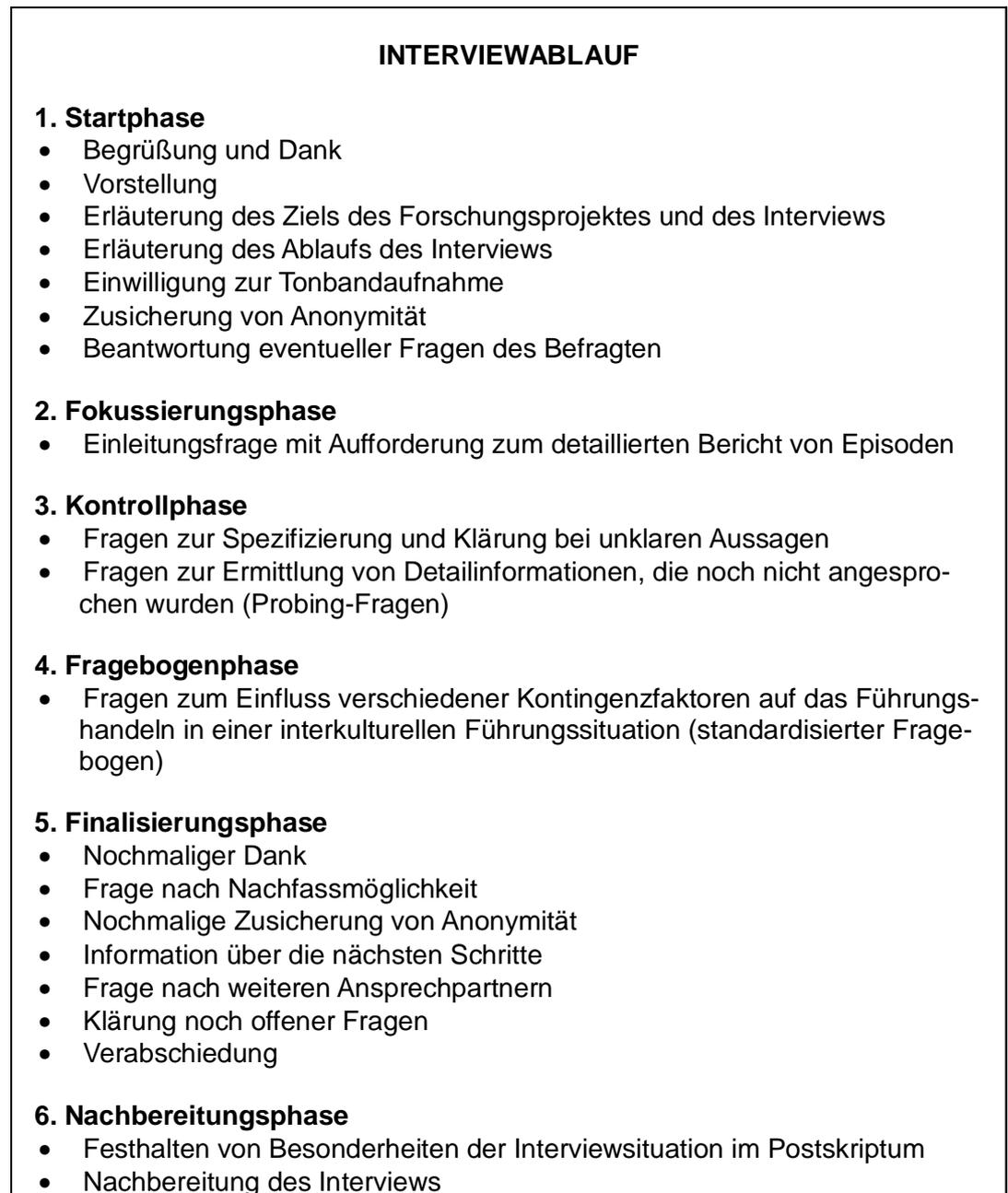
Die Konzentration auf extreme Ereignisse ermöglicht eine bessere Erinnerung spezifischer Details als Beschreibungen von durchschnittlichem Verhalten (Chell, 1998).

Laut einer Studie von Andersson und Nilsson (1964) können mit Hilfe der Critical Incident Technique reliable und valide Informationen erhoben werden. Die Forscher nutzten die Critical Incident Technique, um Informationen über die Tätigkeit von Geschäftsleitern eines schwedischen Lebensmittelunternehmens zu gewinnen. Insgesamt konnten 1847 Ereignisse erhoben werden. Ein Großteil der Ereignisse wurde durch Interviews erhoben, aber auch Fragebögen wurden eingesetzt. Es konnte festgestellt werden, dass nach Klassifizierung von zwei Drittel der Ereignisse bereits 95 Prozent der Subkategorien gebildet worden waren. Die Anzahl und die Themenstruktur der erhobenen Ereignisse wurden nur leicht von den verschiedenen Interviewern beeinflusst. Auch die Erhebungsmethode beeinflusste die Themenstruktur der Ereignisse kaum. Mit dem Fragebogen konnten lediglich weniger Ereignisse erhoben werden. Eine Wiederholung der Zuordnung der Ereignisse auf die bestehenden Subkategorien durch unabhängige Personen konnte die Stabilität der Subkategorien bestätigen. Zudem konnten in der unternehmenseigenen Trainingsliteratur keine zusätzlichen relevanten Aspekte der Tätigkeit von Geschäftsleitern gefunden

werden. Einstufungen der Wichtigkeit der erhobenen Kategorien für die Arbeit eines Geschäftsleiters bestätigten ebenfalls die Ergebnisse der Critical Incident Technique. Somit kamen die Forscher zu dem Schluss, dass die Critical Incident Technique ein reliables und valides Verfahren ist.

Der Ablauf eines Interviews nach der Critical Incident Technique wird von Flanagan (1954) wie folgt beschrieben. Nach der Einleitungsfrage, die den Befragten zur detaillierten Beschreibung kritischer Ereignisse auffordert, sollte der Interviewer Suggestivfragen vermeiden. Er sollte zeigen, dass er den Befragten als Experten akzeptiert und das Gesagte versteht. Indem er den Befragten sprechen lässt, erhält er unverfälschte Ereignisse. Sollte der Befragte die Fragen nicht verstanden haben, kann der Interviewer die Frage nochmals geändert stellen. Hat der Interviewer den Eindruck, dass der Befragte die Episode nicht vollständig berichtet hat, sollte er zur ausführlicheren Darstellung ermutigt werden. Aufgabe des Interviewers ist es, während des Interviews zu überprüfen, ob alle notwendigen Informationen zu dem Ereignis geschildert wurden. Auch Chell (1998) sieht die Aufgabe des Interviewers darin, sicherzustellen, dass der Fokus des Interviews erhalten bleibt. Wichtig ist jedoch auch, dass der Interviewer die Diskussion nicht dominiert oder ein Verhör-Charakter entsteht.

Abbildung 12 zeigt den **Interviewverlauf** in der vorliegenden Untersuchung. Detailliertere Informationen zum Interviewverlauf finden sich auch im Interviewleitfaden, der der Interviewerin während des Interviews als Gedankenstütze diente (siehe Anhang I). Die Interviews starteten mit der Begrüßung und der Danksagung für die Mitarbeit des Befragten. Anschließend erfolgten die Vorstellung der Interviewerin, die Erläuterung des Ziels des Forschungsprojektes und des Interviews sowie die Erläuterung des Interviewablaufs. Danach wurde die Erlaubnis zur Aufnahme des Interviews eingeholt und Anonymität zugesichert. Im Anschluss wurden Fragen des Befragten beantwortet (Startphase).

Abb. 12: Ablauf des Interviews

Quelle: eigene Darstellung

Im nächsten Schritt wurde der Befragte aufgefordert, detailliert von Führungsepisoden aus seiner Führungserfahrung mit Mitarbeitern anderer Kulturen zu berichten. Dabei war es wichtig, dass der Befragte die Episode so detailliert wie möglich erläuterte (Fokussierungsphase). Um sicherzustellen, dass der Ablauf der Episoden richtig verstanden wurde und alle Informationen zur Situation, der Handlung und deren Erfolg vorlagen, wurden von der Interviewerin gezielte Nachfragen gestellt. Anschließend wurde der Befragte zur Schilderung weiterer Episoden aufgefordert. Je

nach Erzählbereitschaft des Befragten musste die Interviewerin das Gespräch unterschiedlich stark steuern, um die nötigen Details für eine anschließende Auswertung zu erhalten (Kontrollphase). Im Anschluss an die Schilderung der Episoden nach der Critical Incident Technique wurde der Fragebogen bearbeitet. Er enthielt standardisierte Fragen zur Größe des Einflusses verschiedener aus der Theorie abgeleiteter Kontingenzfaktoren auf das Führungshandeln in einer interkulturellen Führungssituation (Fragebogenphase). Dem Durchgang des Fragebogens schloss sich die Finalisierungsphase an, in der sich die Interviewerin nochmals bedankte und weitere Einzelheiten, wie mögliche weitere Ansprechpartner und die weitere Vorgehensweise, klärte. Im Anschluss wurde das Interview nachbereitet und besondere Vorkommnisse und Eindrücke der Interviewerin in einem Postskriptum festgehalten (Nachbereitungsphase).

Alle 105 Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgenommen. Bei zwei Interviews traten technische Probleme auf, so dass ein Interview fast komplett und ein Interview zur Hälfte nicht aufgenommen wurden. Im Anschluss an die Interviewphase wurden die Interviews transkribiert. Die Transkripte standen als Datenmaterial für die inhaltsanalytische Auswertung zur Verfügung.

6.1.2 Fragebogen zum Einfluss verschiedener Kontingenzfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln

Nach der Erhebung kritischer Führungsepisoden folgte als zweiter Teil die Bearbeitung des Fragebogens (vgl. Anhang II). Hier sollten die Befragten den Einfluss der 11 in Kapitel 5.2 dargestellten Kontingenzfaktoren auf ihr Führungshandeln gegenüber anderskulturellen Mitarbeitern einstufen. Die Kontingenzfaktoren waren aus bereits bestehenden Kontingenzmodellen auf nationaler Ebene sowie einschlägigen Forschungsberichten und Fachartikeln abgeleitet worden. Der Fragebogen bestand aus **11 standardisierten Fragen**, bei denen der Einfluss für jeden Kontingenzfaktor einzeln auf einer **siebenstufigen Skala** (1= kein Einfluss, 7= sehr großer Einfluss) eingestuft werden sollte. Zudem enthielt der Fragebogen am Schluss eine offene Frage nach weiteren aus Sicht der Befragten relevanten Kontingenzfaktoren inklusive der Einstufung ihres Einflusses auf einer siebenstufigen Skala. Hiermit wurde sichergestellt, dass mögliche weitere in der Praxis relevante Kontingenzfaktoren iden-

tifiziert und in die Auswertung aufgenommen werden konnten.

6.1.3 Gütekriterien der Datenerhebung

Den Vorteilen **qualitativer Interviews**, wie Offenheit für unerwartete Informationen, Tiefgründigkeit und Berücksichtigung des Kontextes, stehen allerdings auch Nachteile gegenüber, die bei der Durchführung qualitativer Interviews zu beachten sind. Neben dem erheblichen Aufwand für die Durchführung und Auswertung der Interviews sind auch die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität schwerer zu erfüllen.

Die **Objektivität** kann von möglichen Interviewereinflüssen beeinträchtigt werden. Interviewereinflüsse sind beispielsweise Vorurteile und Überzeugungen des Interviewers oder auch seine Einstellungsstruktur, d.h. die Neigung des Interviewers, dem Befragten eine einheitliche Einstellungs- und Meinungsstruktur zu unterstellen. Bei Vorliegen solcher Interviewereinflüsse wäre die Vergleichbarkeit der in den Interviews gewonnenen Informationen nicht sichergestellt. Um solche Interviewereinflüsse zu vermeiden, wurde in dieser Untersuchung versucht, die Gesprächssituation zu standardisieren. Die Verwendung eines Interviewleitfadens sollte die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erhöhen. Aufgrund des Episoden-Charakters des Interviews war jedoch keine starke Strukturierung möglich, da der Leitfaden eher als Orientierungshilfe für die Gesprächsführung und als Checkliste für die zu erfragenden Informationen gedacht war.

Die **Reliabilität** des Interviews kann sowohl vom Interviewer als auch vom Interviewten beeinflusst werden. Der Interviewer kann durch seine Interviewführung Einfluss auf den Ablauf des Interviews und die damit erhobenen Daten ausüben. Um den Einfluss des Interviewers zu minimieren und eine angemessene Reliabilität sicherzustellen, wurde mittels eines Interviewleitfadens versucht, die Interviews, soweit es der Episodencharakter des Interviews zuließ, zu standardisieren. Des Weiteren wurde im Vorfeld der eigentlichen Datenerhebung ein Pretest mit fünf Probeinterviews durchgeführt, bei dem der Interviewleitfaden überprüft wurde und sich der Interviewer mit der Interviewtechnik vertraut machen konnte. Mögliche Einflussfaktoren seitens des Befragten sind die Motivation des Befragten sowie Wissensdefizite

und Erinnerungslücken des Befragten. Auch Stimmungsschwankungen und Einstellungsänderungen des Befragten im Verlauf des Interviews können die Reliabilität beeinflussen. Da die Interviewpartner in dieser Untersuchung wegen ihrer Expertise gezielt angesprochen worden waren, kann davon ausgegangen werden, dass keine nennenswerten Wissensdefizite seitens der Befragten vorliegen. Allerdings sind situations-, gedächtnis- und motivationsbedingte Einflussfaktoren nur bedingt kontrollierbar. Um mögliche Situationseffekte einzuschränken, wurden die Face-to-Face-Interviews in einem vom eigentlichen Arbeitsplatz des Befragten entfernten Meetingraum geführt. Bei den Telefoninterviews konnte allerdings kein Einfluss auf situationsbedingte Einflussfaktoren genommen werden. Motivationseinflüsse wurden durch Zusichern von Vertraulichkeit und Eingehen auf die Bedürfnisse der Befragten bei der Terminvereinbarung zu vermeiden versucht. Aufgrund der praktischen Relevanz des Forschungsziels für die berufliche Tätigkeit aller Befragten war zudem bereits eine hohe Motivation der Befragten vorhanden. Durch die Anwendung der Critical Incident Technique als Datenerhebungsmethode konnten Erinnerungslücken der Befragten reduziert werden. Die Schilderung konkreter Episoden machte das Erlebte für die Befragten präsenter und verstärkte die Erinnerung. Durch die Konzentration auf gut erinnerte Episoden, was aufgrund des „Critical Incident“-Charakters der Episoden begünstigt wurde, wurden ebenfalls Gedächtnisverzerrungen minimiert. Außerdem half eine fokussierte Gesprächsführung, Erinnerungslücken zu reduzieren.

Ein in der Literatur weit verbreiteter Einflussfaktor auf die **Validität** ist die Neigung der Befragten, sich als erfolgreich und kompetent darzustellen. Um dieser Neigung entgegen zu wirken, versuchte die Interviewerin, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Zudem erfragte die Interviewerin bewusst auch solche Episoden, die nicht erfolgreich verlaufen waren. Insgesamt konnten 122 nicht erfolgreiche Episoden erhoben werden. Dies entspricht 43,4% aller erhobenen Episoden. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Beeinflussung der Validität minimal ist.

Bei dem **Fragebogen** kann davon ausgegangen werden, dass die genannten Gütekriterien zum Teil besser erfüllt sind als bei den Interviews. Da der Fragebogen aus standardisierten Fragen besteht, ist die Objektivität hier gegeben. Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass die Neigung der Befragten, sich als erfolgreich und kompetent darzustellen, aufgrund der erfolgsneutralen Fragen nur einge-

schränkt zum Tragen kommt und die Validität somit nur minimal beeinflusst wird. Allerdings kann die Reliabilität des Fragebogens auch hier nicht uneingeschränkt sichergestellt werden. Situations-, gedächtnis- und motivationsbedingte Einflussfaktoren waren hier wie bei den Interviews nur begrenzt kontrollierbar.

Auch wenn insgesamt die beschriebenen Gütekriterien der Datenerhebung dieser Untersuchung nur begrenzt erfüllt sind, darf der Wert dieser Untersuchung nicht alleine an den Gütekriterien gemessen werden. Vielmehr ist vor allem der Beitrag der Untersuchung für das Forschungsthema von Bedeutung. Eine andere Datenerhebungsmethode mit möglicherweise besser erfüllten Gütekriterien wäre nicht geeignet gewesen, um die gewünschten Informationen zu erheben (vgl. hierzu u.a. Bortz & Döring, 2002; Flick, 2006; Friedrichs, 1990; Halsig, 1988; Hron, 1982; Kohli, 1978; Maccoby & Maccoby, 1972; Maxwell, 1996; Scheuch, 1973).

6.2 Planung und Durchführung der Untersuchung

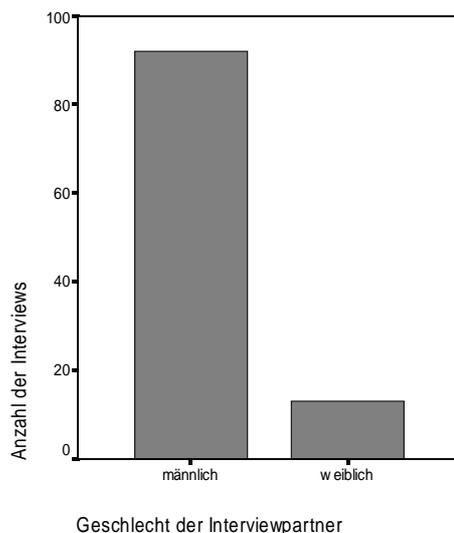
Nach der Entwicklung der Datenerhebungsmethoden erfolgte die Kontaktierung des Unternehmens, die Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartner, die Durchführung von Vorinterviews sowie die Durchführung der Hauptuntersuchung.

6.2.1 Kontaktierung des Unternehmens sowie Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartner

Schon vor Beginn des Dissertationsvorhabens hatte sich eine international tätige Unternehmensberatung bereit erklärt, das Forschungsvorhaben der Verfasserin zu unterstützen und Interviewpartner zur Verfügung zu stellen. Das Unternehmen zeigte sich aufgrund seiner internationalen Ausrichtung sehr an den Forschungsergebnissen interessiert und erhoffte sich Anregungen und Richtlinien für den Umgang mit anderskulturellen Mitarbeitern. Für die Verfasserin erfüllte das Unternehmen durch seine internationale Projektarbeit und den Austausch von Ressourcen über Ländergrenzen hinweg alle Voraussetzungen zur Akquirierung kompetenter Interviewpartner.

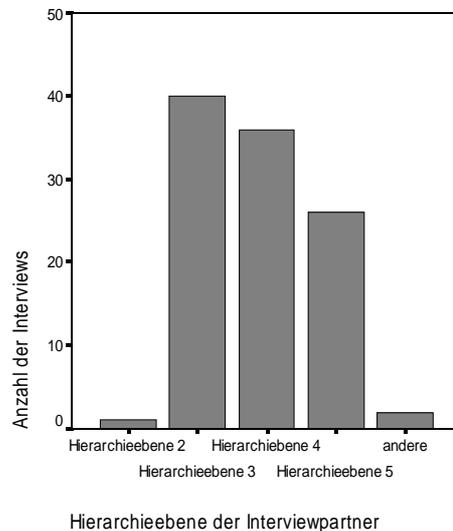
In die Stichprobe aufgenommen wurden alle **deutschen Führungskräfte**, die in den vergangenen zwei Jahren im Inland oder/und Ausland auf Projekten anderskulturelle Mitarbeiter geführt hatten oder zu dem damaligen Zeitpunkt noch führten. Insgesamt waren es 273 Personen, die von der HR- und Recruiting-Direktorin in einer E-Mail um Mitarbeit gebeten wurden (siehe Anhang III). Da die Rücklaufquote von 20 Personen nicht ausreichend war, wurden von der Verfasserin selbst gezielt potentielle Interviewpartner aus der Stichprobe per Email angeschrieben (siehe Anhang IV). Auch in den Interviews selbst ergaben sich Kontakte zu weiteren Interviewpartnern. Problematisch war jedoch, dass viele Termine aufgrund von zeitlichen Engpässen der Interviewpartner, teilweise sogar mehrmals, kurzfristig verschoben werden mussten. Zum Teil wurden die Interviews auch ganz abgesagt. Insgesamt konnten 105 Interviews geführt werden.

Abb. 13: Verteilung der Interviewpartner nach Geschlecht



Quelle: eigene Darstellung

Einen Überblick über die Zusammensetzung der Stichprobe nach Geschlecht und Hierarchieebene enthalten die Abbildungen 13 und 14.

Abb. 14: Verteilung der Interviewpartner nach Hierarchieebene

mit Hierarchieebene 2 = unterste Führungsebene und Hierarchieebene 5 = oberste Führungsebene

Quelle: eigene Darstellung

Bei der Zusammenstellung der Stichprobe wurde darauf geachtet, ein möglichst ausgewogenes Bild über alle Kulturen hinweg zu erhalten, um eine breite Anwendbarkeit der Führungsanleitung bzw. des Kontingenzmodells sicherzustellen. Insgesamt wurden Episoden zu **32 verschiedenen Kulturen** gesammelt.

Ursprünglich war geplant, nur Episoden aus den letzten zwei Jahren in die Auswertung aufzunehmen, um eine ausreichende Erinnerung zu gewährleisten. Deshalb wurden nur Interviewpartner in die Stichprobe aufgenommen, die in den letzten zwei Jahren anderskulturelle Mitarbeiter geführt hatten oder/und zu dem Zeitpunkt aktuell führten. Da die Interviewpartner jedoch während ihrer beruflichen Laufbahn als Unternehmensberater mit vielen verschiedenen Kulturen konfrontiert worden waren, wurden Episoden zu verschiedenen, durchaus auch weiter zurückliegenden Zeitpunkten berichtet. Da bereits nach wenigen Interviews deutlich wurde, dass die Interviewpartner Schwierigkeiten hatten, überhaupt passende Episoden zu schildern und Episoden, die lange Zeit zurücklagen, aufgrund ihres Extremcharakters gut erinnert wurden, wurden auch alle Episoden, die mehr als zwei Jahre zurücklagen und alle zur Auswertung notwendigen Informationen beinhalteten, in die Auswertung einbezogen.

Durch die Aufnahme aller Episoden unabhängig von ihrem zeitlichen Auftreten waren die Episoden jedoch bezüglich der Hierarchieebene der Befragten kaum steuerbar. Die Interviewerin konnte nicht beeinflussen, aus welcher Zeit und somit von welcher Hierarchieebene der Befragten aus die Episoden erzählt wurden. Vielmehr war die Interviewerin auf jede Episode angewiesen.

Auch ist ein deutlicher Überhang an männlichen Interviewpartnern erkennbar. Dies sollte jedoch keinen Einfluss auf die Ergebnisse haben und entspricht zudem dem tatsächlichen Anteil von Frauen in Führungspositionen einer Unternehmensberatung.

6.2.2 Pretest

Bevor mit der eigentlichen Datenerhebung begonnen wird, sollte ein Pretest durchführen werden (vgl. z.B. Friedrichs, 1990; Maxwell, 1996; Schnell et al., 1999). Ziel eines Pretests ist es, einerseits die Datenerhebungsmethoden zu erproben und andererseits deren Durchführung zu trainieren. Aus diesen Gründen wurde ein solcher Pretest auch in dieser Untersuchung durchgeführt. Insgesamt wurden **fünf „Probeinterviews“** mit verschiedenen deutschen Führungskräften geführt. Dabei konnte sich die Verfasserin mit der Durchführung der Interviews vertraut machen. Außerdem konnten wichtige Erkenntnisse zur Anwendbarkeit des Interviewleitfadens und des Fragebogens gewonnen werden. Schon hier wurde deutlich, dass das Erinnern kritischer Führungsepisoden mit anderskulturellen Mitarbeitern den Befragten nicht so leicht fiel wie erwartet. Es waren wesentlich mehr Hilfestellung und ausführlichere Erklärungen seitens der Interviewerin nötig, um brauchbare Episoden zu erhalten. Auch die Schilderung der Episoden blieb oftmals zunächst weitgehend undetailliert, so dass viele Nachfragen nötig waren, um die nötigen Informationen zu den Kontingenzfaktoren zu erfassen. Diese Erkenntnis ermöglichte es der Verfasserin, sich im Vorfeld Strategien, wie noch detailliertere Erläuterungen der Episodentechnik und präzise Nachfragen bei Unklarheiten oder fehlenden Informationen, zu überlegen, um somit die Intervieweffektivität zu verbessern und gleichzeitig die eigene Objektivität zu gewährleisten.

6.2.3 Durchführung der Datenerhebung

Die Datenerhebungsphase erstreckte sich über einen Zeitraum von vier Monaten, von Mitte August bis Mitte Dezember 2005. Insgesamt konnten **105 Interviews** geführt werden. Einige bereits geplante Interviews wurden zum Jahresende hin aus Zeitmangel seitens der Interviewpartner abgesagt.

13 der Interviews wurden face-to-face, 92 telefonisch geführt (vgl. Tabelle 16). Ursprünglich war geplant, alle Interviews face-to-face durchzuführen. Dies war jedoch nicht möglich, da sich fast alle Interviewpartner im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit beim jeweiligen Kunden vor Ort befanden und sich nicht in einem der deutschen unternehmenseigenen Büros aufhielten. Die Vereinbarung von Telefoninterviews kam beiden Seiten, den Interviewpartnern und der Verfasserin, entgegen. Die Interviewpartner waren flexibler in ihrer zeitlichen Gestaltung. Sie konnten die Termine ohne Rücksicht auf verfügbare Räumlichkeiten vor oder nach ihre Arbeitszeit legen oder den Termin auch kurzfristig ohne größere Probleme verschieben. Die Verfasserin konnte erheblich mehr Interviews führen, da keine Anreisezeiten und -kosten anfielen und auch spontane Termine vereinbart werden konnten. Ein Teil der Interviewpartner (16 Befragte) befand sich zur Zeit der Befragung auch im Ausland, was keine Face-to-Face-Interviews zugelassen hätte.

Tab. 16: Art und Anzahl der Interviews

	Gesamt	Face-to-Face	Telefon	E-Mail
Interviews	105	13	92	-
Fragebögen	103	12	72	19

Quelle: eigene Darstellung

In der Literatur (vgl. Frey, Kunz & Lüschen, 1990; Morton-Williams, 1993) wird neben Vorteilen, wie schnellerer und kostengünstigerer Durchführung, bemängelt, dass bei telefonischen Interviews im Vergleich zu Face-to-Face-Interviews keine visuellen Hilfsmittel zur Unterstützung genutzt werden können, nonverbale Informationen verloren gehen und komplexe Fragen schwieriger zu behandeln sind. Die Zahl der Episoden pro Interview in dieser Studie zeigt jedoch, dass die telefonischen Interviews den Face-to-Face-Interviews in Qualität und Effektivität in keiner Weise

nachstehen. Im Gegenteil, der Durchschnitt der Episoden pro Interview liegt bei den Telefoninterviews mit 2,7 Episoden pro Interview leicht über dem Durchschnitt der Face-to-Face-Interviews mit 2,54 Episoden pro Interview. Somit stellen die durchgeführten Telefoninterviews eine durchaus attraktive Alternative zum Face-to-Face-Interview dar. Die hohe Qualität der Telefoninterviews kann darauf zurückgeführt werden, dass Telefonkonferenzen zum täglichen Arbeitsablauf einer Unternehmensberatung gehören und viele Entscheidungen in diesem Rahmen getroffen werden.

Die Interviews liefen ab wie in Kapitel 6.1.1 beschrieben. Im Vorfeld der Interviews schickte die Verfasserin jedem Interviewpartner eine E-Mail mit Informationen zu Thema und Art des Gesprächs sowie der Bitte, sich bereits im Vorfeld kritische Episoden zu überlegen (siehe Anhang V). Leider hatten nur wenige Interviewpartner im Vorfeld Zeit, sich ausreichend vorzubereiten. Viele Interviewpartner hatten sich die Informationsmail der Verfasserin nicht durchgelesen oder nur überflogen. Dies bedeutete einen großen Zeitverlust zu Beginn des Interviews, um den Episodencharakter des Interviews zu erklären und die Befragten bei der Suche nach Episoden zu unterstützen.

Viele der Interviews standen unter Zeitdruck. Interviews wurden teilweise abrupt abgebrochen, da ein wichtiger Termin der Interviewpartner kurzfristig eingeschoben werden musste. Dies führte dazu, dass manche Themen nicht oder nicht so detailliert besprochen werden konnten wie ursprünglich geplant. Auch die Finalisierungsphase musste oftmals gekürzt werden.

Die Interviewdauer (reine Aufnahmezeit) schwankte zwischen 23 und 107 Minuten. Die durchschnittliche Dauer lag bei 60 Minuten pro Interview. Die Interviews wurden beendet, wenn keine weitere Episode geschildert werden konnte oder der Befragte einen anderen Termin wahrnehmen musste.

Im Verlauf der Interviews war eine direktivere Gesprächsführung der Interviewerin nötig als ursprünglich gedacht. Trotz allem versuchte die Interviewerin, so wenig wie möglich einzugreifen, um den Erzählstrang des Befragten nicht zu bremsen. Bei extremen Abweichungen vom eigentlichen Episodencharakter des Interviews lenkte die Interviewerin das Gespräch wieder in die richtige Richtung. Teilweise hatten die Befragten Schwierigkeiten mit dem Episodencharakter des Interviews. Sie berichte-

ten stattdessen von allgemeinen Eindrücken oder Problemen im Rahmen eines Projektes und nicht von einzelnen Führungsepisoden. Hier musste die Interviewerin nachfassen und in Einzelfällen auch Denkanstöße liefern. Häufig wurden die Episoden nur sehr grob dargestellt. Daher musste die Interviewerin oftmals um konkretere Schilderungen bitten und viele Details erfragen. Um alle Kontingenzfaktoren zu erfassen, sprach die Interviewerin die konkreten Faktoren auch direkt an und erfragte ihre Ausprägung in der speziellen Episode. Hierbei half ihr eine Checkliste, auf der abgehakt wurde, welche Kontingenzfaktoren bereits angesprochen wurden (vgl. Anhang VI).

Dies waren Erkenntnisse, die in dieser Form schon im Rahmen des Pretests gemacht worden waren. Dadurch war die Interviewerin darauf vorbereitet und konnte die Critical Incident Technique durch spezifischere Nachfragen und Richtungslenkungen an die speziellen Bedürfnisse der Interviewsituation anpassen.

Abbildung 15 enthält einige Interviewausschnitte zur Verdeutlichung der Vorgehensweise der Interviewerin.

Auch der Fragebogen konnte wegen Zeitmangels nicht bei allen Interviews bearbeitet werden. In 21 Fällen schickte die Verfasserin den Fragebogen nach beendetem Interview per E-Mail an die Interviewpartner. Davon wurden 19 Fragebögen ausgefüllt zurückgeschickt. Zwei blieben unbeantwortet. Insgesamt lagen 103 Fragebögen zur Auswertung vor.

Abb. 15: Interviewausschnitte zur Verdeutlichung der Vorgehensweise der Interviewerin

Telefoninterview

Haben Sie jetzt genau zu dieser Sache oder zu diesem Problem ein spezielles Beispiel, wo das mit einem Mitarbeiter passiert ist? Dass er nicht nachgefragt hat? Oder wie Sie dann damit umgegangen sind? Jetzt speziell für eine bestimmte Person?

Und gibt es vielleicht noch irgendeine andere Situation, wo Sie sagen, da können Sie sich jetzt genau an einen Mitarbeiter erinnern, wo das so aufgetreten ist? Weil das ist genau das, was ich eigentlich brauche, was Sie mir erzählt haben, nur ich brauche es einfach ein bisschen detaillierter und konkreter auf eine bestimmte Person bezogen und eine bestimmte Aufgabe, die erledigt werden sollte.

Also es ist jetzt genau so eine Episode, wie ich brauche. Ich brauche es nur ein bisschen detaillierter. Also dass Sie noch ein bisschen mehr auf den, also auch gerade jetzt bei der ersten Episode, wo Sie sagen, da haben Sie sehr direkt gesagt, so und so, dass Sie da vielleicht noch ein bisschen detaillierter auf die einzelnen Phasen dieser Situation eingehen. Und auch ein bisschen beschreiben, was das für ein Mitarbeiter war und was genau der damals machen sollte.

Was genau war da die Aufgabe des Mitarbeiters? Was musste der machen?

Face-to-Face-Interview

Es soll etwas sein, wo Sie sagen, okay, da ist mir aufgefallen, die haben eine andere Kultur, die reagieren ganz anders und gehen da ganz anders vor. (...) Dass Sie vielleicht sagen, ja, ich hab mal eine Anweisung erteilt und eigentlich hätte ich erwartet, er macht das so und so, aber es ging dann so und so. Oder dass Sie sagen, ja, dann gab es ein Streitgespräch und da hat man gesehen, dass es ganz anders läuft in der anderen Kultur.

Haben Sie da ein konkreteres Beispiel, wo Sie sagen, das war jetzt mal eine Situation, wo er kam und immer wieder nachgefragt hat, wo ich aber erwartet hätte, dass er es selber macht? Weil ich bräuchte jetzt genau so ein konkreteres Beispiel. Genau in dem Thema, nur konkreter auf eine bestimmte Situation.

Und was genau war das für eine Person? Beschreiben Sie mal ein bisschen, was der genau gemacht hat da.

Und wie würden Sie sein Selbstbewusstsein einschätzen?

Quelle: eigene Darstellung

Jedes Interview wurde nach Beendigung sofort nachbereitet. Die Interviewerin kontrollierte, ob alle für die Auswertung erforderlichen Informationen erfragt wurden und hielt zusätzliche Informationen aus Gesprächen vor und nach Einschalten des Diktiergerätes, Rahmenbedingungen des Interviews und Eindrücke im Postskriptum fest (vgl. z.B. Friebertshäuser, 1997; Lamnek, 1995b, 2005; Witzel, 1982).

6.3 Analyse der Interviewtranskripte

6.3.1 Inhaltsanalyse der Interviewtranskripte

6.3.1.1 Überblick über den Ablauf der Inhaltsanalyse

Es gibt eine Reihe von Verfahren zur Inhaltsanalyse (vgl. z.B. Flick, 2006; Lamnek, 1995a, 1995b, 2005; Mayring, 2002, 2003; Merten, 1995). Welches dieser Verfahren am besten geeignet ist, hängt von der jeweiligen Fragestellung der Untersuchung ab.

Die Auswertung der Interviews dieser Untersuchung erfolgte nach Mayring (Flick, 2006; Lamnek, 1995b, 2005; Mayring, 1991, 1992, 1994, 2002, 2003, 2004). Der Grundgedanke der **qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring** besteht darin, „die Systematik der qualitativen Inhaltsanalyse ohne vorschnelle Quantifizierungen beizubehalten, aber auch ohne den Weg zu Quantifizierungen zu verbauen“ (Mayring, 1991, S. 210). Dabei gliedert sich die Inhaltsanalyse in verschiedene Schritte, die nacheinander durchlaufen werden müssen. Das regelgeleitete, schrittweise Vorgehen führt zu exakteren Ergebnissen als freie Textinterpretationen. Diese sind auch leichter anhand von Gütekriterien überprüfbar.

Mayring unterscheidet drei Grundtechniken qualitativer Inhaltsanalyse: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. In dieser Untersuchung wurden zwei der Grundtechniken kombiniert angewendet: Die zusammenfassende und die strukturierende Inhaltsanalyse. Ziel der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ist es, das Mate-

rial auf die wesentlichen Inhalte zu reduzieren und überschaubare Aussagen zu machen, die immer noch ein Abbild des Grundmaterials sind. Ziel der strukturierenden Inhaltsanalyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern und anhand vorher festgelegter Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen. Laut Mayring ist die zusammenfassende Inhaltsanalyse eher kategorienkonstruierend, die strukturierende Inhaltsanalyse eher kategorienzuordnend. Durch die Kombination beider Vorgehensweisen wurden neben den aus dem theoretischen Kontingenzmodell abgeleiteten Kategorien weitere relevante Kategorien induktiv aus dem Textmaterial gewonnen. Die Technik der Explikation wurde nicht genutzt, da diese nicht die Reduktion des Materials zum Ziel hat, wie es im Rahmen dieser Studie angestrebt wurde, sondern zu einzelnen unklaren Textstellen zusätzliches Material heranträgt, um die Textstellen zu erklären und zu erläutern.

Abbildung 16 zeigt den Ablauf der in dieser Untersuchung durchgeführten Inhaltsanalyse. Den ersten Schritt bildete die **Transkription** der Interviews. Es wurden alle 105 Interviewaufnahmen vollständig transkribiert, wie es in der Literatur empfohlen wird (vgl. z.B. Brüsemeister, 2000; King, 1994; Maxwell, 1996; Witzel, 1982). Lediglich private Unterhaltungen, die teilweise zu Beginn oder am Ende des Interviews geführt wurden, wurden nicht transkribiert. Die Transkription erfolgte wörtlich. Nur eine Übertragung in normales Schriftdeutsch wurde zur Verbesserung der Lesbarkeit und Verständlichkeit vorgenommen. Um ungewollte Bedeutungsverfälschungen zu vermeiden, wurden Satzbaufehler oder sprachliche Fehler des Befragten nicht behoben. Pausen und Lachen wurden entsprechend gekennzeichnet. Auf weitere Kommentierungen wurde aufgrund des fehlenden zusätzlichen Informationsgehalts zugunsten der Lesbarkeit verzichtet (vgl. Mayring, 2002). Ein Überblick über die Transkriptionsregeln befindet sich in Anhang VII. Abbildung 17 enthält ein Transkriptionsbeispiel.

Abb. 16: Ablauf der inhaltsanalytischen Auswertung



Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt wurden 104,5 Stunden an Interviewaufnahmen transkribiert. Dies sind 106 Stunden Interview minus 1,5 Stunden fehlende Aufnahme wegen technischer Probleme. Dies entspricht 1512 beschriebenen Seiten an Interviewmaterial.

Abb. 17: Transkriptionsbeispiel

Befragter: Ja. Ja. .. Anderes Beispiel dafür. Eh, eh in, in China jetzt haben wir zum Teil sehr gute Leute. Also okay, macht bitte, das ist die, wir haben dann die, die Anforderungsliste vom Kunden, eh macht bitte ein, ein Designpapier dafür. Das ist dann sehr ähnlich, ist eine relativ, geb ich ja zu, eine relativ abstrakte Anforderung. Und dann sitzen die, eh fangen an, kommen nicht weiter und surfen dann im Internet und gucken woanders und machen dann irgendwas, aber werden nicht wirklich in, in einer akzeptablen Qualität fertig. Da musst Du auch hingehen, eben wie wir inzwischen wissen, alle zwei Stunden, gibt's ein Problem, kommst Du voran. Und wenn nein, eben sagen, was er als nächstes tun soll. Eh dann macht er das auch. Also wenn man ihn eng coacht, wird es besser. Und nach dem dritten, vierten Mal können sie's dann auch alleine. Man muss sie einfach sehr eng coachen.

Interviewer: Hm. Hm. Das heißt, sie können es alleine, sie kommen dann auf Sie zu, oder?

Befragter: Genau. Ja.

Quelle: eigene Darstellung

Die unvollständigen Transkriptionen der beiden Interviews wurden durch detaillierte Mitschriften während der Interviews und Gedächtnisprotokolle im direkten Anschluss an die Interviews ergänzt, so dass diese ebenfalls in die Auswertung aufgenommen werden konnten.

Im zweiten Schritt erfolgte die **Bestimmung der Analyseeinheiten**. Die Bestimmung der Analyseeinheiten ist nötig, da nicht alle in den Interviewtranskripten enthaltenen Informationen für die Untersuchungsfragestellung relevant sind. Als Analyseeinheit wurde eine Führungsepisode gezählt. Diese bestand aus den Kontingenzfaktoren, dem Führungshandeln, dessen Erfolgseinstufung und Informationen zu Ort, Teamstruktur und Zeitpunkt der Episode. Nicht ausgewertet wurden Begrüßungs- und Verabschiedungsworte, Abschweifungen vom Thema und Episoden mit anderskulturellen Kollegen der gleichen Hierarchieebene. Aufgrund der starken Episodenfokussierung bestand der Großteil der Interviews aus auswertbarem Material.

Nach der Festlegung der Analyseeinheiten wurden in einem nächsten Schritt die Kategorien gebildet. Die **Kategorienbildung** ist der Kern der Inhaltsanalyse nach Mayring. Das Kategoriensystem bestimmt, nach welchen Gesichtspunkten die Interviewtranskripte analysiert werden. Kategorien können induktiv aus dem erhobenen Ma-

terial oder deduktiv aus der bestehenden Theorie hergeleitet werden. Auch eine Mischform aus beiden Vorgehensweisen ist möglich. In dieser Untersuchung erfolgte die Kategorienbildung aufgrund des bereits entwickelten Kontingenzmodells überwiegend deduktiv. Zusätzlich wurden die Interviewtranskripte auch induktiv nach weiteren Kategorien untersucht. Die genaue Vorgehensweise bei der Kategorienbildung wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

Nach der Kategorienentwicklung erfolgte die **Kodierung**. Die Textstellen wurden den entsprechenden Kategorien zugeordnet.

Zum Abschluss wurden die **Gütekriterien** bestimmt. Knapp ein Drittel der Interviews (30 Interviews) wurde zur Reliabilitätsprüfung von einem Zweitkodierer kodiert. Anhand des Vergleichs der Kodierungen des Zweitkodierers und der Kodierungen der Kodiererin wurde die Inter-Kodierer-Reliabilität berechnet. Auch die Validität der inhaltsanalytischen Auswertung wurde anhand der semantischen Validität überprüft. Nähere Informationen hierzu befinden sich in Kapitel 6.3.1.4.

6.3.1.2 Inhaltsanalytische Kategorienbildung

Die Untersuchung startete mit der **deduktiven Kategorienentwicklung**. Hierbei wurden aus dem zu überprüfenden theoretischen Kontingenzmodell (siehe Kapitel 5.3) Kategorien abgeleitet. Die Kategorien entsprachen den verschiedenen Ausprägungen der im Modell enthaltenen Kontingenzfaktoren, den verschiedenen Arten des Führungshandelns und deren Erfolgseinstufung. Die Kategorien wurden in einem Kategoriensystem zusammengefasst und in einem vorläufigen, noch unvollständigen Kodierleitfaden operationalisiert. Der finalisierte **Kodierleitfaden** enthielt für jede Kategorie folgende Bestandteile (siehe Anhang VIII):

- Kategorien - Ausprägungen, die eine Variable annehmen kann
- Kategoriedefinition - Definition, was unter der Kategorie verstanden wird
- Ankerbeispiele - konkrete Textstellen, die einer Kategorie eindeutig zugeordnet werden können und daher als Beispiel dienen sollen
- Kodierhinweise pro Kategorie - Kodierregeln, um eine eindeutige Zuordnung zu einer Kategorie zu gewährleisten

- Kodierhinweise pro Variable - Kodierregeln, die für alle Kategorien einer Variablen gelten

Darüber hinaus wurde ein **Kodierformular** erstellt. Das Kodierformular diente als Unterstützung für die Kodiererin (vgl. Anhang IX). Pro Analyseeinheit, also pro Führungsepisode, sollte ein Kodierformular verwendet werden. Hierauf konnten die einzelnen Kategorien übersichtlich kodiert und gleichzeitig numerisch verschlüsselt werden. Die übersichtliche Anordnung erleichterte die Kodierung und stellte gleichzeitig sicher, dass alle Kategorien bearbeitet wurden. Auch die spätere Übertragung in das Statistikprogramm „Statistical Package for the Social Sciences“ (SPSS) wurde hierdurch wesentlich erleichtert.

Anhand des Kategoriensystems, des vorläufigen Kodierleitfadens und des Kodierformulars wurde die erste Hälfte der Interviewtranskripte bearbeitet. Zur Vereinfachung der Analyse wurde das PC Programm MaxQDA genutzt⁹. Textstellen wurden erst farbig markiert und anschließend kodiert. Dabei wurden das Kategoriensystem und der Kodierleitfaden auf ihre Brauchbarkeit überprüft. Die aus dem Modell entwickelten Kategorien wurden vereinzelt umbenannt, um trennschärfere Zuordnungen zu ermöglichen. Ankerbeispiele wurden aus den Kodierungen ermittelt und in den Kodierleitfaden aufgenommen. Die Kodierhinweise wurden vervollständigt, um eine eindeutige Zuordnung der Textstellen zu ermöglichen. Auch das Kodierformular wurde entsprechend angepasst.

Ein weiterer wichtiger Schritt des ersten Interviewdurchlaufs war die **induktive Kategorienbildung**. Zusätzlich zu den deduktiv gewonnenen Kategorien wurden weitere relevante Kategorien aus dem Textmaterial induktiv ermittelt. Dies waren Kategorien, die ebenfalls eine Relevanz im Rahmen der Untersuchung vermuten ließen. Die induktiv gewonnenen Kategorien wurden ebenso in das Kategoriensystem, den Kodierleitfaden und das Kodierformular aufgenommen. Induktiv gebildete Kategorien waren die verschiedenen Ausprägungen der Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters, des subjektiven Erfolges, der Struktur des Teams sowie des Ortes und des Zeitpunktes der Führungssituation.

⁹ Weitere Informationen über existierende PC-Programme zur Unterstützung der inhaltsanalytischen Auswertung gibt es u.a. bei Flick, 2006; Huber, 1991, 1992; Kelle, 2004; Kuckartz, 1997, 2005; Mayring, 2003; Muhr, 1994 und Tesch, 1991, 1992.

In einem nächsten Schritt wurde die zweite Hälfte der Interviews bearbeitet. Auch hier wurden die Textstellen entsprechend farbig markiert und anschließend kodiert. Der Kodierleitfaden konnte nochmals mit weiteren Ankerbeispielen und zusätzlichen Kodierhinweisen präzisiert werden. Änderungen am Kategoriensystem waren im Gegensatz zum Durchgang der ersten Hälfte der Interviews nicht mehr nötig.

6.3.1.3 Kodierung der Interviewtranskripte

Im Anschluss an die Kategorienentwicklung und Probekodierdurchläufe erfolgte die eigentliche Kodierung der Interviews. Hierfür wurde ein weiterer Durchgang aller 105 Interviews vorgenommen. Die Interviews wurden anhand des im ersten Durchlauf erarbeiteten Kodierleitfadens und Kodierformulars kodiert. Dabei wurden die Kodierungen aus dem ersten Durchlauf als Vergleichsreferenz herangezogen. Nicht ganz eindeutige Fälle wurden nochmals detailliert analysiert und entsprechend kodiert. Abbildung 18 enthält ein Kodierbeispiel.

Abb. 18: Kodierbeispiel

Dom	Befragter: Nee, das, das war, initial war das Problem, ich dachte es wär alles klar, also fertig heißt fertig und eh, eh ich hätte erwartet, dass, dass er, er versteht was ich mit fertig meine. Aber das, das war nicht der Fall und also in, in, in der
nerf	Situation ist es eben schief gegangen. Das heißt, wir waren dann, dann nicht so fertig, wie ich dachte. Haben dann insgesamt noch mal zwei, drei Tage länger gebraucht bis wir dann das andere anfangen konnten. Und bei, bei dem nächsten
Anp	Paket, da haben wir uns dann, oder bei der nächsten Tätigkeit, hab ich mich drauf
strukt	eingestellt und da haben wir das sehr, sehr detailliert durchgesprochen, was, was, was das heißt. Also auf, auf einem, einem Detaillevel tiefer als ich, als ich eigentlich gehen wollte. Aber es, es war nötig, damit man, damit man das gleiche Verständnis hat.

Mit Dom = Dominanzstrategie, nerf = nicht erfolgreich, Anp = Anpassungsstrategie und strukt = strukturiert

Quelle: eigene Darstellung

Nach Vollendung der Kodierung seitens der Kodiererin kodierte ein unabhängiger Zweitkodierer 30 Interviews. Dieser orientierte sich bei der Kodierung am dem von der Kodiererin entwickelten Kodierleitfaden und nutze das von der Kodiererin erstell-

te Kodierformular.

6.3.1.4 Gütekriterien der Inhaltsanalyse

„Die zentralen methodischen Probleme der Inhaltsanalyse liegen im Prozess der Datenreduktion, bei dem die Vielzahl der Wörter eines Textes in nur wenige Kategorien klassifiziert werden muss“ (Schnell et al., 1999, S. 379).

Wie alle Datenerhebungsverfahren steht die qualitative Inhaltsanalyse ebenfalls vor dem Problem, die Zuverlässigkeit und Gültigkeit des Kodierens zu bestimmen.

Nach Flick (2006) gibt es zwei Wege, um die Güte qualitativer Forschung zu überprüfen. Entweder wendet man die klassischen Kriterien Validität und Reliabilität reformuliert auf die qualitative Forschung an oder man entwickelt neue, methodenangepasste Gütekriterien, die die Besonderheit des Forschungsprozesses berücksichtigen. Schon 1987 schrieb Flick, dass die Gütekriterien qualitativer Forschung neu definiert und mit neuen Inhalten gefüllt werden sollten. Eine einfache Übernahme der Maßstäbe quantitativer Forschung sei nicht ratsam. Seit den 80er Jahren wurden von verschiedenen Forschern unterschiedliche Gütekriterien definiert (vgl. z. B. Bos, 1989; Brühl & Buch, 2006; Früh, 2004; Kirk & Miller, 1986; Krippendorff, 1980; Lamnek, 2005; Mayring, 2002, 2003; Maxwell, 1996; Miles & Huberman, 1994; Steinke, 2004).

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wurden die weit verbreiteten Gütekriterien von Krippendorff (1980) zur Ermittlung der Güte der Inhaltsanalyse genutzt. Krippendorff hat 1980 das bisher differenzierteste System von Validitäts- und Reliabilitätskriterien im Rahmen inhaltsanalytischer Analyseverfahren vorgestellt. Er unterscheidet insgesamt acht Konzepte. Krippendorff beschreibt drei Typen von **Reliabilität**: Stabilität, Reproduzierbarkeit und Exaktheit der Kodierung. Die Stabilität kann dadurch überprüft werden, dass dasselbe Material mit demselben Analyseinstrument von demselben Kodierer nochmals kodiert wird (Intra-Kodierer-Reliabilität). Da sich die Stabilitätsprüfung nur auf einen Kodierer bezieht, ist sie die schwächste Form der Reliabilität. Die Reproduzierbarkeit misst hingegen das Ausmaß der Übereinstimmung zweier oder mehrerer getrennter Kodierer bei der Verwendung dessel-

ben Instruments an demselben Material (Inter-Kodierer-Reliabilität). Die Exaktheit misst den Grad, in dem die Analyse einem bestimmten funktionellen Standard entspricht. Exaktheit wird ermittelt, indem man das Ergebnis eines Kodierers oder eines Messinstrumentes mit dem vergleicht, was als korrektes Ergebnis oder Messung gilt. Sie setzt Stabilität und Reproduzierbarkeit voraus und ist somit das stärkste Reliabilitätsmaß. Da jedoch oft keine Informationen zu dem funktionellen Standard vorliegen, ist die Exaktheit nur sehr schwer zu ermitteln, und es ist laut Krippendorff (1980) ausreichend, die Reproduzierbarkeit sicherzustellen. Daher konzentriert sich diese Untersuchung ebenfalls auf die Errechnung der Reproduzierbarkeit, d.h. der **Inter-Kodierer-Reliabilität**.

Die Inter-Kodierer-Reliabilität wird zum einen von der Qualität des Kategoriensystems, zum anderen von der Befähigung, Erfahrung und Sorgfalt der Kodierer beeinflusst. Klar definierte Kategorien und ein detaillierter Kodierleitfaden mit eindeutigen Kodierhinweisen und guten Ankerbeispielen schränken den Spielraum für die Kodierer ein und erhöhen die Inter-Kodierer-Reliabilität.

Zur Errechnung der Inter-Kodierer-Reliabilität wurden 30 Interviewtranskripte zusätzlich zur Kodiererin von einem unabhängigen Zweitkodierer kodiert. Der Zweitkodierer erhielt im Voraus alle notwendigen Informationen und Hilfsmittel, wie Kodierleitfaden und Kodierformular, sowie eine detaillierte Einweisung. Somit lagen zwei unabhängige Kodierungen vor, die zur Berechnung der Inter-Kodierer-Reliabilität genutzt werden konnten.

Zur Berechnung der Inter-Kodierer-Reliabilität wurden verschiedene Formeln entwickelt (vgl. Friede, 1981; Holsti, 1969; Krippendorff, 1980; Mayring, 2003; Merten, 1995). In dieser Untersuchung wurde die Inter-Kodierer-Reliabilität anhand der Formel von Cohen berechnet (vgl. Cohen, 1960, 1968). Laut Friede (1981) ist **Cohens Kappa (K)** das Verfahren, „das sich mathematisch am besten begründen lässt und das für die Praxis am fruchtbarsten ist“ (S.17).

$$K = \frac{(\text{beobachtete Übereinstimmung}) - (\text{erwartete zufällige Übereinstimmung})}{1 - (\text{erwartete zufällige Übereinstimmung})}$$

Die erwartete zufällige Übereinstimmung errechnet sich dabei auf Basis der beob-

achteten Häufigkeiten, mit denen jeder Kodierer die Kategorien wählt. Folgende Formel wird zur Berechnung genutzt:

$$P_e = \frac{1}{N^2} \sum_{i=1}^k (n_{i+}) \cdot (n_{+i})$$

mit P_e = erwartete zufällige Übereinstimmung, N = Zahl der Urteile, k = Zahl der Kategorien und n_{+i} , n_{i+} = Häufigkeiten, mit denen die Kodierer 1 bzw. 2 die i -te Kategorie benutzen (Friede, 1981, S. 17).

Der Maximalwert des Koeffizienten beträgt eins, der Minimalwert minus eins. Null wird erreicht, wenn die Übereinstimmung der Kodierer der zufälligen Übereinstimmung entspricht. Werte größer null werden erreicht, wenn die Übereinstimmung der Kodierer größer als die zufällige Übereinstimmung ist, Werte kleiner null, wenn die Übereinstimmung kleiner als die zufällige Übereinstimmung ist (Cohen, 1960).

Nach Krippendorff (1980) sollte eine Inter-Kodierer-Reliabilität von über .80 vorliegen, um reliable Aussagen machen zu können. Laut Mayring (2004) sind Kappa-Koeffizienten von .70 meist ausreichend. Brühl und Buch (2006) erachten Werte zwischen .80 und 1.00 als erstrebenswert, Werte unter .70 sollten eher skeptisch beurteilt werden. Landis und Koch (1977) empfehlen für die Beurteilung der Stärke der Übereinstimmung folgende Einteilung (siehe Tabelle 17):

Tab. 17: Beurteilung des Kappa-Koeffizienten

Kappa Statistic	Strength of Agreement
< 0.00	Poor
0.00 - 0.20	Slight
0.21 - 0.40	Fair
0.41 - 0.60	Moderate
0.61 - 0.80	Substantial
0.81 - 1.00	Almost Perfect

Quelle: Landis & Koch, 1977, S. 165

In dieser Untersuchung wurde für jede Variable ein Inter-Kodierer-Reliabilitätskoeffizient größer $K = .80$ angestrebt. Die ermittelten Reliabilitätskoeffizienten liegen zwischen .81 und 1 (siehe Tabelle 18). Da der angestrebte Reliabilitätskoeffizient überschritten wird, kann von einer guten Reliabilität ausgegangen werden.

Tab. 18: Inter-Kodierer-Reliabilitäten nach Cohen (Kappa)

Kategoriensystem	Inter-Kodierer-Reliabilitäten N = 30 Interviews, 87 Episoden
Aufgabe des Mitarbeiters	.95
Qualifikation des Mitarbeiters	1
Selbständigkeit des Mitarbeiters	1
Selbstbewusstsein des Mitarbeiters	1
Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters	.96
Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters	.98
Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen	.92
Beziehung Vorgesetzter - Mitarbeiter	1
Machtposition des Vorgesetzten	.81
Informationsstand des Vorgesetzten	1
Empfundene Kulturdistanz	1
Zeitraumen	1
Ort	1
Struktur des Teams	.90
Zeitpunkt	1
Führungshandeln	.98
Objektiver Erfolg	1
Subjektiver Erfolg	1

Quelle: eigene Darstellung

Krippendorff (1980) unterscheidet drei Arten von **Validität**: Die material-, ergebnis-, und prozessorientierte Validität. Die materialorientierte Validität gliedert sich in die semantische Gültigkeit und die Stichprobengültigkeit. „Semantische Gültigkeit bezieht sich dabei auf die Richtigkeit der Bedeutungsrekonstruktion des Materials. Sie drückt sich in der Angemessenheit der Kategoriendefinitionen (Definitionen, Ankerbeispiele, Kodierregeln) aus“ (Mayring, 2003, S. 111). Neben der Zuhilfenahme von Expertenurteilen können zwei weitere Wege zur Überprüfung genutzt werden:

- Sammlung aller Textstellen, die aufgrund der Analyseanweisungen einer bestimmten Kategorie zugeordnet wurden, und Überprüfung auf Homogenität. Inhaltlich ähnliche Stellen sollten in dieselbe Kategorie fallen, inhaltliche unterschiedliche Stellen in verschiedene Kategorien.
- Konstruktion hypothetischer Textstellen mit bekannter Bedeutung und Überprüfung, ob das Analyseinstrument die Textstellen den verschiedenen Kategorien richtig zuordnet.

Bei der Stichprobengültigkeit weist Krippendorff auf die üblichen Kriterien für die exakte Durchführung der Auswahl im Sinne der Repräsentativität hin. Die Stichproben-

gültigkeit misst das Ausmaß, in dem die zur Verfügung stehenden Daten entweder eine unverzerrte Stichprobe einer Gesamtheit sind oder ausreichend ähnlich zu einer anderen Stichprobe derselben Gesamtheit sind, so dass die Daten als statistisch repräsentativ für die Gesamtheit gelten. Eine Stichprobe ist in dem Ausmaß valide, in dem ihre Beschaffenheit der Beschaffenheit der Gesamtheit entspricht, für die sie steht.

Bei der ergebnisorientierten Validität unterscheidet Krippendorff zwischen der korrelativen Gültigkeit und der Vorhersagegültigkeit.

Korrelative Gültigkeit meint die Validierung durch Korrelation mit einem Außenkriterium. Eine Überprüfung ist nur möglich, wenn bereits Ergebnisse einer Untersuchung mit ähnlicher Fragestellung und ähnlichem Gegenstand vorliegen. Sinnvoll erscheinen vor allem Vergleiche mit Ergebnissen, die durch andere Methoden wie Test, Experiment oder Beobachtung gewonnen wurden. (Mayring, 2003, S.112)

Die Überprüfung der Vorhersagegültigkeit ist nur möglich, wenn sich aus dem inhaltsanalytisch aufbereiteten Material Vorhersagen für zukünftige Ereignisse ableiten lassen. Ist dies der Fall, so belegt der Eintritt des vorhergesagten Ereignisses die Gültigkeit des kategorialen Systems. Anderenfalls ist es zu verwerfen.

Prozessorientierte Validität, auch Konstruktgültigkeit genannt, misst das Ausmaß, zu dem eine analytische Methode Verbindungen im Kontext der Daten formt, imitiert und funktionsgemäß repräsentiert. Sie beschäftigt sich hauptsächlich mit der Art des analytischen Konstruktes, welches akzeptiert oder abgelehnt wird auf Basis eines bewiesenen strukturell-funktionalen Zusammenhangs zwischen den Prozessen und Kategorien der Analyse und akzeptierten Theorien, Modellen und Wissen über den Kontext, aus dem die Daten stammen. Die prozessorientierte Gültigkeit kann anhand folgender Kriterien überprüft werden: dem bisherigen Erfolg mit ähnlichen Konstrukten und Situationen, den Erfahrungen mit dem Kontext des vorliegenden Materials, etablierten Theorien und Modellen kontextabhängiger Zusammenhänge der Daten und repräsentativen Interpretationen durch Experten.

Laut Krippendorff (1980) gilt:

When a content analysis is unique, only the first part of the process envisioned in the recommendations can be completed: the justification of the procedure and categories of analysis from valid theory. Most situations in content analysis make it difficult to proceed to the second step of gathering data to confirm the predictions, which we have discussed under correlational and predictive validity. (p. 168)

Demnach wurde auch in dieser Untersuchung die **semantische Validität** als zentrales Kriterium für die Validität der inhaltsanalytischen Auswertung herangezogen. Zur Überprüfung der semantischen Validität wurden die beiden von Krippendorff empfohlenen Strategien angewandt. Sowohl nach dem ersten Durchlauf als auch nach dem zweiten Durchlauf der Interviews erstellte die Kodiererin pro Kategorie eine Liste mit allen dieser Kategorie zugeordneten Textstellen. Anhand dieser Listen überprüfte die Kodiererin, ob die Textstellen einer Kategorie inhaltlich ausreichend homogen waren, um die Zuordnung zu der jeweiligen Kategorie zu rechtfertigen. Vereinzelt inhaltlich abweichende Textstellen wurden einer ihrer Bedeutung entsprechenden Kategorie zugeordnet. Falls keine eindeutige Zuordnung in eine der vorhandenen Kategorien möglich war, wurden die Textstellen einer Restkategorie („nicht zuordenbar“) zugeordnet.

Abb. 19: Beispiele für hypothetische Textstellen

<p>Die Beziehung zu meinem Mitarbeiter war zu dem Zeitpunkt sehr angespannt. Unser Kontakt beschränkte sich auf das Nötigste. (Kategorie: keine positive Beziehung)</p> <p>Die Aufgabe war sehr zeitkritisch. Ende der Woche musste das Teilprojekt abgeschlossen werden. (Kategorie: Zeitdruck)</p>
--

Quelle: eigene Darstellung

In einem zweiten Schritt konstruierte die Kodiererin hypothetische Textstellen, die der Zweitkodierer mit Hilfe des vorliegenden Kodierleitfadens kodierte (vgl. Abbil-

dung 19). Hierbei wurde überprüft, ob die Textstellen unter Zuhilfenahme des Kodierleitfadens der richtigen Kategorie zugeordnet wurden. Da dies ebenfalls der Fall war, konnte bei dieser Untersuchung von einer guten Validität ausgegangen werden.

Ein weiteres Gütekriterium, das neben Krippendorffs Gütekriterien immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist die kommunikative Validierung (vgl. Mayring, 2003). Die kommunikative Validierung ist eine Form der konsensuellen Validierung. Die Daten oder Ergebnisse der Forschung werden den Befragten vorgelegt, mit dem Ziel, dass sie von ihnen hinsichtlich ihrer Gültigkeit bewertet werden (vgl. Bortz & Döring, 2002; Flick, 2006; Lamnek, 2005; Mayring, 2002). Da dieser Vorgang mit einem erheblichen Aufwand für die Befragten verbunden gewesen wäre und bei der Überprüfung der semantischen Validität ein gutes Ergebnis erzielt wurde, wurde im Rahmen dieses Forschungsprojektes auf die kommunikative Validierung verzichtet.

Insgesamt kann also festgestellt werden, dass sowohl eine gute Reliabilität als auch eine gute Validität der inhaltsanalytischen Auswertung vorliegen.

6.3.2 Statistische Auswertung der Interviewtranskripte

Aus den Interviewtranskripten konnten Episoden extrahiert werden, die den Zusammenhang zwischen den Kontingenzfaktoren, der Führungshandlung des Vorgesetzten gegenüber dem anderskulturellen Mitarbeiter und der Erfolgseinstufung des Führungshandelns darstellen. Daraus wurde in einem weiteren Schritt anhand quantitativer statistischer Verfahren ermittelt, welche Kontingenzfaktoren Einfluss auf die Wahl und den Erfolg des Führungshandelns haben und bei welcher Ausprägung der Kontingenzfaktoren welche Führungsstrategien erfolgreich sind. Des Weiteren konnten die Faktoren „Ort der Episode“ und „Teamstruktur“ kodiert und deren Einfluss auf das Führungshandeln und dessen Erfolg statistisch untersucht werden.

Um eine statistische Auswertung zu ermöglichen, wurden die Kodierungen nach Abschluss der qualitativen Inhaltsanalyse in SPSS 14.0 übertragen. Die zur statistischen Auswertung vorliegenden Daten wiesen **Nominalskalenniveau** auf. Bei der Zuordnung der Zahlen auf die Objekte erhielten Objekte mit der gleichen Merkmalsausprägung die gleiche Zahl und Objekte mit verschiedener Ausprägung verschie-

dene Zahlen. Objekte können also bezüglich des Merkmals auf Gleichheit oder Verschiedenheit untersucht werden. Weitere Untersuchungen, wie die Bildung von Reihenfolgen, sind jedoch nicht möglich. Da das Nominalskalenniveau das niedrigste Skalenniveau ist, kann auch nur ein sehr eingeschränkter Teil bekannter statistischer Verfahren angewandt werden. Dabei handelt es sich um solche Verfahren, die Häufigkeitsunterschiede im Auftreten bestimmter Merkmale bzw. Merkmalskombinationen untersuchen (vgl. Bortz, 2005).

6.3.2.1 Vorgehensweise der binären logistischen Regression

Während die Analyse von Einzelabhängigkeiten anhand von **Chi-Quadrat-Tests** vorgenommen wurde, standen zur Überprüfung des Einflusses der Kombination der Kontingenzfaktoren zwei Verfahren zur Auswahl, die Konfigurationsfrequenzanalyse (KFA) und die binäre logistische Regression. Nach Analyse der erhobenen Daten wurde deutlich, dass die KFA nicht angewendet werden konnte, da im Vergleich zur Anzahl der Kontingenzfaktoren eine zu geringe Anzahl an Fällen vorhanden war und auch die Merkmalsausprägungen der einzelnen Faktoren zu ungleich besetzt waren, so dass bei getrennter Betrachtung der Dominanz- und Anpassungsstrategie bereits bei Kombination von zwei Kontingenzfaktoren mit dem Erfolg bei einigen dieser Kombinationen in mehr als 20 Prozent der Fälle erwartete Häufigkeiten kleiner fünf auftraten. Dies widerspricht einer der Grundvoraussetzungen dieses Verfahrens (für detaillierte Informationen zur KFA vgl. u.a. Eye, 1990; Krauth, 1993; Krauth & Lienert, 1973; Lautsch & Weber, 1995). Daher wurde die **binäre logistische Regression** zur Überprüfung des Kontingenzmodells genutzt.

Die logistische Regression ermittelt über einen Regressionsansatz, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Ereignis, in diesem Fall Erfolg, in Abhängigkeit von verschiedenen Einflussgrößen zu erwarten ist. Die abhängige Variable weist hier im Gegensatz zur linearen Regressionsanalyse kein metrisches Skalenniveau auf, sondern stellt eine kategoriale Variable mit nominalem Skalenniveau dar. Sie kann sowohl binär (zwei Ausprägungen) als auch multinominal (mehr als zwei Ausprägungen) sein. Die unabhängigen Variablen können sowohl kategorial als auch metrisch skaliert sein. Die logistische Regression gehört zu den Strukturen prüfenden Verfahren (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2006). In diesem Fall wurde die binäre logis-

tische Regression angewandt, da die abhängige Variable „Erfolg“ zwei Ausprägungen (nicht erfolgreich, erfolgreich) aufweist. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Ereignis eintritt, errechnet sich nach der Formel:

$$p_k(y=1) = \frac{1}{1 + e^{-z_k}} \quad \text{mit } z_k = \beta_0 + \sum_{j=1}^J \beta_j \cdot x_{jk} + u_k$$

wobei $p_k(y=1)$ = Wahrscheinlichkeit für das Eintreten des Ereignisses $y=1$ beim k -ten Objekt, β_0 = Regressionskonstante, β_j = Regressionskoeffizient der j -ten unabhängigen Variablen, x_{jk} = Ausprägung der j -ten unabhängigen Variablen beim k -ten Objekt, u_k = Störterm und J = Anzahl der unabhängigen Variablen.

Die Ausprägung $y = 1$ steht hier für „das Ereignis y (Erfolg) tritt ein“. Die Ausprägung $y = 0$ steht für „das Ereignis y (Erfolg) tritt nicht ein“ (vgl. Backhaus et al., 2006, S. 431).

Ergibt sich für p ein Wert kleiner als 0,5, nimmt man an, dass das Ereignis nicht eintritt. Im anderen Fall geht man vom Eintreten des Ereignisses aus (vgl. Backhaus et al., 2006).

Die Schätzung der Regressionskoeffizienten erfolgt mit Hilfe der Maximum-Likelihood-Methode. Ziel ist es, die Regressionskoeffizienten in einem schrittweisen Iterationsverfahren so zu bestimmen, dass die Wahrscheinlichkeit, die beobachteten Erhebungsdaten zu erhalten, maximiert wird (vgl. u.a. Backhaus et al., 2006; Pampel, 2000; Urban, 1993).

6.3.2.2 Anwendungsvoraussetzungen der binären logistischen Regression

Voraussetzungen zur Anwendung der binären logistischen Regression sind:

- Es muss eine ausreichend große Stichprobe vorliegen. In der Literatur existieren hierzu unterschiedliche Anforderungen:
 - Die Fallzahl pro Gruppe der abhängigen Variablen sollte nicht kleiner als 25 sein, bei einer größeren Anzahl an unabhängigen Variablen ist eine höhere Fallzahl pro Gruppe nötig (Backhaus et al., 2006)

- Urban (1993) setzt 50 Fälle als minimale Stichprobe voraus, rechnet aber erst ab 100 Fällen mit Schätzergebnissen, die denen anderer Verfahren überlegen sind
 - Laut Aldrich und Nelson (1984) ist es ausreichend, wenn die Differenz zwischen der Stichprobengröße und den zu schätzenden Parametern 100 beträgt
 - Andreß, Hagensaars und Kühnel (1997) sehen eine Stichprobe ab etwa 100 Fällen als unproblematisch. Die Differenz zwischen der Anzahl der Fälle in der Stichprobe und der Anzahl der zu schätzenden Regressionskoeffizienten sollte möglichst nicht unter 50, besser über 100 liegen
 - Den strengsten Maßstab legen Peduzzi, Concato, Kemper, Holford und Feinstein (1996) an. Sie fordern, dass für die schwächste Gruppe der abhängigen Variable pro zu schätzendem Parameter 10 Fälle vorliegen müssen
- Die unabhängigen Variablen sollten weitgehend frei von Multikollinearität sein
 - Es sollte keine Autokorrelation vorliegen

Bei der vorliegenden Studie konnten 214 der erhobenen 281 Episoden für die Auswertung mit der binären logistischen Regression genutzt werden. 34 Episoden wurden nicht in die Auswertung aufgenommen, da diese die Führungsstrategien Kompromiss, Integration und Vermeidung betrafen und für diese Strategien aufgrund ihrer geringen Fallzahl und ihrer Erfolgsverteilungen keine Auswertung mittels der binären logistischen Regression möglich war. Von den übrigen 247 Episoden zur Dominanz- und Anpassungsstrategie konnten weitere 33 Episoden nicht in die Auswertung aufgenommen werden, da bei diesen nicht für alle zu untersuchenden Kontingenzfaktoren Informationen vorlagen.

Von den 214 Fällen fielen 100 Fälle auf die Gruppe „nicht erfolgreich“ und 114 Fälle auf die Gruppe „erfolgreich“ der abhängigen Variablen „Erfolg“. Als zu schätzende Parameter wurden zehn Kontingenzfaktoren, das Führungshandeln und Interaktionen ersten Grades zwischen den Kontingenzfaktoren integriert. Für die Variable „Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter“ wurde aufgrund ihrer vier Kategorien eine Dummykodierung in drei Kategorien vorgenommen, wobei „keine positive Beziehung“ als Referenzkategorie gewählt wurde. Die Anzahl der zu schätzenden Parameter belief sich daher insgesamt auf 76.

Folglich waren bis auf die strengste Anforderung von Peduzzi et al. (1996) alle Anforderungen an die Stichprobe erfüllt. Um festzustellen, ob das Verfahren trotz Nichterfüllung einer der fünf beschriebenen Stichprobenanforderungen genutzt werden kann, wurden die β -Koeffizienten und deren Standardfehler überprüft. Sind diese übermäßig groß, deutet dies daraufhin, dass keine ausreichende Zahl an Fällen vorliegt (vgl. Tabachnick und Fidell, 2007). Da dies nicht der Fall war, konnte davon ausgegangen werden, dass die Anzahl der Fälle für die vorliegende Untersuchung ausreichend war.

Daneben wurden nach der Durchführung der eigentlichen logistischen Regression mit allen Kontingenzfaktoren zur Kontrolle zwei weitere logistische Regressionen berechnet. Diese beinhalteten nur die Regressionsfaktoren, die bei der Durchführung der eigentlichen Regression in den beiden ausgewählten Regressionsmodellen als signifikant identifiziert worden waren (siehe Kapitel 7.1.4.1.2). Hiermit sollte überprüft werden, ob die bei den Kontrollregressionen ermittelten Regressionsmodelle mit den ausgewählten Regressionsmodellen der eigentlichen logistischen Regression übereinstimmten. Eine der beiden zusätzlichen logistischen Regressionen wurde mit den Regressionsfaktoren berechnet, die nach Durchführung der binären logistischen Regression im Modell 3 übrig geblieben waren, die andere wurde mit den Regressionsfaktoren durchgeführt, die im Modell 6 übrig geblieben waren. Dies waren bei Modell 3 sieben zu schätzende Parameter: Vier Kontingenzfaktoren, das Führungshandeln und zwei Interaktionen zwischen den Kontingenzfaktoren. Bei Modell 6 handelte es sich um neun zu schätzende Parameter: Fünf Kontingenzfaktoren, das Führungshandeln und drei Interaktionen zwischen den Kontingenzfaktoren. Bei beiden Regressionen standen jeweils 227 nutzbare Episoden zur Verfügung. Von den erhobenen 281 Episoden wurden 34 Episoden nicht in die Auswertung aufgenommen, da diese die Führungsstrategien Kompromiss, Integration und Vermeidung betrafen und für diese Strategien aufgrund ihrer geringen Fallzahl und ihrer Erfolgsverteilungen keine Auswertung mittels der binären logistischen Regression möglich war. Von den übrigen 247 Episoden zur Dominanz- und Anpassungsstrategie konnten weitere 20 Episoden nicht in die Auswertung aufgenommen werden, da bei diesen nicht für alle zu untersuchenden Kontingenzfaktoren Informationen vorlagen. Von den 227 nutzbaren Fällen fielen 105 auf die Gruppe „nicht erfolgreich“ und 122 auf die Gruppe „erfolgreich“ der abhängigen Variablen. Somit war bei beiden zusätzlich durchgeführten logistischen Regressionen auch die strengste Anforderung

rung von Peduzzi et al. (1996) an die Stichprobe erfüllt. Als Ergebnis zeigten sich die gleichen Modelle, die auch bei der eigentlichen Regression ermittelt worden waren, mit nur geringfügigen Abweichungen der Regressionskoeffizienten. Die Abweichungen können auf die Anzahl der einbezogenen Fälle der Stichprobe zurückgeführt werden, da bei weniger zu schätzenden Regressionskoeffizienten mehr Fälle ausgewertet werden konnten (227 Fälle bei den Kontroll-Regressionen und 214 Fälle bei der eigentlichen Regression). Die beiden Regressionsmodelle der Kontrollregressionen sind im Anhang X zu finden.

Insgesamt kann man also feststellen, dass die **Anforderungen an die Größe der Stichprobe** erfüllt waren.

Zusätzlich wurde vor der Durchführung der binären logistischen Regression überprüft, ob die unabhängigen Variablen weitgehend frei von **Multikollinearität** sind. Unter Multikollinearität versteht man gemäß Bortz (2005, S. 453) „die wechselseitige, lineare Abhängigkeit von Variablen im Kontext multivariater Verfahren“. Laut Backhaus et al. (2006) darf sich ein Regressor nicht als lineare Funktion der übrigen Regressoren darstellen lassen, da sonst perfekte Multikollinearität besteht. Bei empirischen Daten wird immer ein gewisser Grad an Multikollinearität bestehen, was jedoch nicht immer störend sein muss. Ein hoher Grad an Multikollinearität wird aber zum Problem, da dann die Schätzungen der Regressionsparameter unzuverlässiger und somit die Standardfehler der Regressionskoeffizienten größer werden (Backhaus et al., 2006).

Erste Anhaltspunkte für das Ausmaß an Multikollinearität liefert die Korrelationsmatrix. Korrelationskoeffizienten nahe eins zwischen den unabhängigen Daten deuten auf ernsthafte Multikollinearität hin. Hiermit werden jedoch nur paarweise Abhängigkeiten gemessen. Es ist also möglich, dass hohe Multikollinearität besteht, obwohl niedrige Werte bei den Korrelationskoeffizienten vorliegen. Laut Backhaus et al. (2006) empfiehlt es sich daher, eine lineare Regression jeder unabhängigen Variablen auf die übrigen unabhängigen Variablen durchzuführen und das Bestimmtheitsmaß R_j^2 zu ermitteln. Ist $R_j^2 = 1$, lässt sich die Variable j durch eine Linearkombination der anderen unabhängigen Variable erzeugen und ist daher überflüssig. Für R_j^2 nahe eins gilt dies in abgeschwächter Form. Die Toleranz (T) und der Variance Infla-

tion Factor (VIF) sind verbreitete Maße zur Prüfung von Multikollinearität.

Toleranz der Variablen X_j : $T_j = 1 - R_j^2$

mit R_j^2 = Bestimmtheitsmaß für die Regression der unabhängigen Variablen X_j auf die übrigen unabhängigen Variablen in der Regressionsfunktion und $X_j = f(X_1, \dots, X_{j-1}, X_{j+1}, \dots, X_j)$

Variance Inflation Factor von Variable X_j : $VIF_j = \frac{1}{1 - R_j^2}$

Tab. 19: Kollinearitätsstatistik

Kollinearitätsstatistik		
	Toleranz	VIF
Struktur der Aufgabe des Mitarbeiters	0,938	1,067
Qualifikation des Mitarbeiters	0,935	1,069
Selbständigkeit des Mitarbeiters	0,756	1,323
Selbstbewusstsein des Mitarbeiters	0,755	1,324
Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters	0,814	1,228
Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen	0,875	1,143
Menschliche Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	0,798	1,253
Machtposition des Vorgesetzten	0,873	1,145
Zeitraumen	0,888	1,126
Erforschte Kulturdistanz	0,791	1,265
Führungshandeln des Vorgesetzten	0,982	1,018

Quelle: eigene Darstellung

Nach Backhaus et al. (2006) entscheidet letztlich das subjektive Urteil über Einschätzung und Behandlung von Multikollinearität. Eine exakte Grenze für ernsthafte Multikollinearität gibt es nicht. Norusis (2005) schreibt „Tolerance values close to 1 tell you that the variable is not linearly related to the other independent variables. Tolerance values close to 0 tell you that the variable is strongly related to the other independent variables in the model“ (p. 273). Laut Menard (2002) gibt ein Toleranzwert kleiner 0,2 Anlass zur Sorge, ein Toleranzwert kleiner 0,1 deutet fast sicher auf ein schwerwiegendes Kollinearitätsproblem hin. Ryan (1997) sieht Multikollinearität bei VIF Werten von mindestens 10 als gegeben an. In dieser Untersuchung lassen

die Toleranz und VIF Werte in Tabelle 19 keine nennenswerte Multikollinearität erkennen. Somit ist auch diese Voraussetzung für die binäre logistische Regression gegeben.

Eine weitere Voraussetzung der binären logistischen Regression besteht darin, dass keine **Autokorrelation** vorliegen sollte. Die Residuen in der Grundgesamtheit sollten demnach unkorreliert sein. Autokorrelation tritt hauptsächlich bei Zeitreihen auf (Backhaus et al., 2006). Laut Tabachnick und Fidell (2007) verursachen wiederholte Messungen, z.B. vor und nach einer Behandlung, oder Messungen von Experiment- und Kontrollgruppen Autokorrelation. Liegt Autokorrelation vor, kann es zu verzerrten Standardfehlern und Konfidenzintervallen kommen (vgl. Backhaus et al., 2006). In dieser Untersuchung kann davon ausgegangen werden, dass keine Autokorrelation besteht, da keine der drei vorher genannten Untersuchungsformen vorliegt. Dennoch wurde für beide ermittelten Modelle ein Durbin-Watson-Test gerechnet. Der Durbin-Watson-Test ist in der Lage, Autokorrelation aufzudecken. Er liefert einen Koeffizienten zwischen 0 und 4. Bei einem Wert in der Nähe von 2, liegt keine Autokorrelation vor (vgl. Bühl, 2006). Laut Pospeschill (2006) gilt die Faustregel, dass Werte zwischen 1,5 und 2,5 noch akzeptabel sind, Werte kleiner 1 und größer 3 jedoch auf Autokorrelation hindeuten. Für Modell 3 ergab sich ein Wert von 1,760, für Modell 6 ein Wert von 1,804. Daher kann bei beiden Modellen davon ausgegangen werden, dass keine Autokorrelation vorliegt.

Folglich waren bei dieser Studie alle Voraussetzungen der binären logistischen Regression erfüllt und das Verfahren konnte angewandt werden.

6.3.2.3 Signifikanztests zur Aufnahme oder Entfernung einer Variablen

In die Berechnung aufgenommen wurden zehn Kontingenzfaktoren, Interaktionen ersten Grades zwischen den Kontingenzfaktoren, das Führungshandeln und dessen Erfolg. Auf die Berücksichtigung von Interaktionen höheren Grades wurde zugunsten der Anwendbarkeit des Modells verzichtet. Da es sich um eine große Zahl an möglichen Regressionskoeffizienten (Einzelvariablen und deren Interaktionen) handelte, wurde die **schrittweise Vorwärtsauswahl** genutzt (vgl. u.a. Hosmer & Lemeshow, 2000; Menard, 2002). Hierbei wird auf jeder Stufe über die Aufnahme einer

neuen Variablen oder den erneuten Ausschluss einer bereits aufgenommenen Variablen entschieden (Fromm, 2005). Dazu wird für jede noch verfügbare Variable die Nullhypothese überprüft, dass sie nach Aufnahme in das aktuelle Modell den Regressionskoeffizienten null besitzt. Unterschreitet das dabei ermittelte Signifikanzniveau das Aufnahmekriterium ($p=0,05$), wird die Variable in das Modell integriert. Nach jeder Aufnahme einer neuen Variablen wird für die bereits integrierten Variablen eine analoge Nullhypothese geprüft und darüber entschieden, ob sie überflüssig geworden sind. Überschreitet das dabei ermittelte Signifikanzniveau das Ausschlusskriterium ($p=0,05$) wird die Variable entfernt (Baltes-Götz, 2006).

Die **Signifikanztests** zur Aufnahme einer Variablen nutzen die Score-Statistik. Die Signifikanztests zur Entfernung einer Variablen können anhand drei verschiedener Tests berechnet werden, dem Likelihood-Quotienten-Test, dem Wald-Test und der Konditionalstatistik.

Der beste und genaueste Test ist der **Likelihood-Quotienten-Test**, auch Likelihood-Ratio-Test (LR-Test) genannt. Er kalkuliert das logistische Regressionsmodell mit und ohne den zu testenden Regressionskoeffizienten und ermittelt die Differenz der -2 Log-Likelihoods (Devianzen) des vollständigen und des reduzierten Modells. Der Likelihood-Quotienten-Test basiert auf der Nullhypothese, dass die Effekte des zu testenden Regressionskoeffizienten b_j null sind. Die Signifikanzprüfung der Differenz erfolgt über die Chi-Quadrat-Verteilung. Die Anzahl der Freiheitsgrade ergibt sich aus der Differenz der Anzahl der Parameter der beiden verglichenen Modelle und beträgt daher in diesem Fall eins.

Ein weiterer weniger aufwendiger Test ist der **Wald-Test**. Dieser überprüft ebenfalls die Nullhypothese, dass der zu testende Regressionskoeffizient b_j null ist und somit keinen Einfluss ausübt. Die Überprüfung erfolgt anhand der Wald-Statistik, die asymptotisch chi-quadrat verteilt ist, bei einem Freiheitsgrad von eins. Sie berechnet sich aus dem quadrierten Quotienten des Regressionskoeffizienten und seinem

Standardfehler: $W = \left(\frac{b_j}{S.E._j}\right)^2$. Bei großen absoluten Werten der Regressionsfaktoren kommt es jedoch zu überhöhten Standardfehlern und damit zu einem erhöhten

β -Fehler-Risiko, dass eine falsche Nullhypothese beibehalten wird. Daher ist der Likelihood-Quotienten-Test dem Wald-Test vorzuziehen (vgl. u.a. Andreß et al., 1997; Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003; Fromm, 2005; Kleinbaum & Klein, 2002; Menard, 2002; Norusis, 2005; Tabachnick & Fidell, 2007; Urban, 1993).

Eine dritte, aber nicht empfehlenswerte Methode, ist die **Konditionalstatistik** (vgl. Bühl, 2006). Als Variante des Likelihood-Quotienten-Tests nutzt sie die Formel, auf der auch der Likelihood-Quotienten-Test basiert, wobei die Parameter-Schätzungen für das reduzierte Modell keine Maximum-Likelihood-Schätzungen, sondern bedingte Schätzungen sind. In dieser Untersuchung werden sowohl der Likelihood-Quotienten-Test als auch der Wald-Test berechnet.

6.3.2.4 Beurteilung der Modellgüte

Die Anwendung der binären logistischen Regression resultiert häufig nicht nur in einem Regressionsmodell. Vielmehr können oftmals verschiedene Modelle zur Erklärung der abhängigen Variablen herangezogen werden. Um das passendste Modell zu identifizieren, stehen verschiedene Gütekriterien zur **Beurteilung der Modellgüte** zur Verfügung. Ein wichtiges Gütekriterium ist die **Signifikanz** der einzelnen im Modell enthaltenen **Regressionskoeffizienten**. Voraussetzung sollte sein, dass alle Regressionskoeffizienten auf dem 0,05-Level signifikant sind. In dieser Studie konnten mit SPSS 14.0 parallel zwei Tests berechnet werden, der Wald-Test und der Likelihood-Quotienten-Test, wobei der letztere, wie bereits erwähnt, vorzuziehen ist.

Zur Beurteilung der Modellgüte stehen darüber hinaus noch weitere Gütemaße zur Verfügung. Hierbei „steht die Frage im Vordergrund, wie gut die unabhängigen Variablen in ihrer Gesamtheit zur Trennung der Ausprägungskategorien von Y beitragen“ (Backhaus et al., 2006, S. 445).

Eins dieser Gütekriterien ist der **-2 LogLikelihood-Wert, die Devianz**. Der Likelihood-Wert gibt die Wahrscheinlichkeit an, dass unter den gegebenen Parameterschätzungen die erhobenen Beobachtungswerte erreicht werden. Das -2-fache des logarithmierten Likelihoods folgt approximativ einer Chi-Quadrat-Verteilung. Dieser Wert wird auch Devianz genannt. Die Devianz ist „a measure of lack of fit of the data

to a logistic regression model“ (Cohen et al., 2003, S. 499). Ein perfekter Modellfit liegt bei einem Likelihood-Wert von eins bzw. einem Devianz-Wert von null vor. Vergleicht man zwei Modelle, so sollte man dem Modell den Vorrang geben, dessen Devianz kleiner ist. Problematisch ist jedoch, dass die Devianz die Verteilung der Beobachtungen auf die Kategorien der abhängigen Variablen nicht berücksichtigt. Der Devianzwert ist also nicht nur auf die Trennfähigkeit der Variablen zurückführbar, sondern auch auf die Verteilung der Beobachtungen auf die Kategorien der abhängigen Variablen. Ein Modell eines Datensatzes mit schiefer Verteilung wird daher immer besser eingestuft als ein Modell mit annähernd gleicher Kategorienstärke (vgl. u.a. Backhaus et al., 2006; Fromm, 2005).

Ein weiteres Gütemaß ist der **Likelihood-Quotienten-Test**. Er versucht, die Probleme der Devianz zu beheben. Der Likelihood-Quotienten-Test vergleicht die Devianz des Nullmodells, bei dem alle Regressionskoeffizienten der unabhängigen Variablen auf null gesetzt sind und nur der konstante Term betrachtet wird, mit der des vollständigen Modells, bei dem alle unabhängigen Variablen berücksichtigt werden. Bei einer großen Differenz tragen die unabhängigen Variablen stark zur Trennung der beiden Gruppen der abhängigen Variablen bei, bei einer kleinen Differenz nur wenig. Da die Differenz zwischen den Devianzen asymptotisch Chi-Quadrat verteilt ist, kann diese mit dem Referenzwert der Chi-Quadrat-Tabelle verglichen und damit die Signifikanz ermittelt werden. Ist der Likelihood-Quotienten Wert größer als der Chi-Quadrat-Wert, kann die Nullhypothese verworfen werden, und die unabhängigen Variablen haben einen bedeutenden Einfluss.

Weitere Gütemaße sind die sogenannten Pseudo-R-Quadrat-Statistiken, **Cox & Snell-R²** und **Nagelkerke-R²**. Auch diese basieren auf der Likelihood-Funktion. Sie geben den Anteil der Varianz der abhängigen Variablen an, der durch das Regressionsmodell erklärt wird. Während Cox & Snell-R² den Maximalwert eins nicht erreichen kann, ist dies bei Nagelkerke-R² möglich (vgl. Nagelkerke, 1991). Folglich lässt Nagelkerke-R² eine eindeutige Interpretation zu und ist als Gütekriterium vorzuziehen. Die R²-Werte für gute Modelle im Rahmen der logistischen Regression erreichen im Vergleich mit denen der linearen Regression nur kleine Werte (Hosmer & Lemeshow, 2000; Norusis, 2005). Für Cox & Snell-R² sind Werte ab 0,2 als akzeptabel und Werte ab 0,4 als gut einzustufen. Für Nagelkerke-R² gelten Werte ab 0,2 als akzeptabel, Werte ab 0,4 als gut und Werte ab 0,5 als sehr gut (vgl.

Backhaus et al., 2006).

$$\text{Cox \& Snell - } R^2 = 1 - \left[\frac{L_0}{L_v} \right]^{\frac{2}{K}}$$

mit L_0 = Likelihood des Nullmodells, L_v = Likelihood des vollständigen Modells und K = Stichprobenumfang.

$$\text{Nagelkerke - } R^2 = \frac{R^2}{R_{\max}^2}$$

mit $R_{\max}^2 = 1 - (L_0)^{\frac{2}{K}}$ und L_0 = Likelihood des Nullmodells.

Auch die Klassifikationsergebnisse können als Gütekriterium herangezogen werden. Hierbei werden die beobachteten Gruppenzuordnungen mit denen der Regressionsfunktion in einer **Klassifikationsmatrix** verglichen. Dabei gilt die Eintrittswahrscheinlichkeit 0,5 als Trennwert für die Zuordnung. Fälle mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit kleiner 0,5 werden als „Ereignis tritt nicht ein“ ($y=0$) eingeordnet. Fälle mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit größer 0,5 werden als „Ereignis tritt ein“ ($y=1$) eingestuft. Um die Klassifikationsfähigkeit der Regressionsfunktion zu bewerten, wird deren Trefferquote mit der zufälligen Trefferquote verglichen. Dabei wird zwischen der maximalen und der proportionalen Zufallswahrscheinlichkeit unterschieden. Die maximale Zufallswahrscheinlichkeit entspricht dem Anteil der größten Gruppe. Die proportionale Zufallswahrscheinlichkeit errechnet sich nach $a^2 + (1-a)^2$, a steht dabei für den Anteil einer der beiden Gruppen an der Gesamtzahl der Beobachtungen. Die Trefferquote der Regressionsfunktion sollte über der zufälligen Trefferquote liegen. Es muss jedoch auch berücksichtigt werden, dass die Trefferquote immer überhöht ist, wenn diese auf Basis derselben Stichprobendaten ermittelt wird, aus denen auch die Regressionsfunktion abgeleitet wurde. Um dies zu vermeiden, sollte eine **Kreuzvalidierung** durchgeführt werden. Dazu kann die Stichprobe in zwei Unterstichproben aufgeteilt werden, wovon eine zur Berechnung der Regressionsfunktion und die andere zur Ermittlung der Trefferquote genutzt wird. Dies ist jedoch nur bei großen Stichproben möglich, da es bei kleinen Stichproben aufgrund sehr geringer Besetzung einzelner Kategorien zu Signifikanzproblemen kommen kann.

Das **Histogramm der geschätzten Wahrscheinlichkeiten** gibt Aufschluss darüber, wie eindeutig die Zuordnungen auf die beiden Gruppen der abhängigen Variablen sind. Befinden sich viele falsch zugeordnete Fälle nahe der Grenze 0,5, ist die Klassifikationsgüte besser zu beurteilen als es durch die Klassifikationstabelle und ihre Einteilung in richtig und falsch zum Ausdruck kommt (Krafft, 1997).

Die Klassifikationsprüfung kann auch anhand des **Hosmer-Lemeshow-Tests** durchgeführt werden. Dieser überprüft, ob die Differenz zwischen den vorhergesagten und den beobachteten Werten gleich null ist (Nullhypothese). Dabei sollten die Beobachtungen anhand ihrer geschätzten Wahrscheinlichkeiten in möglichst zehn ungefähr gleichgroße Gruppen unterteilt werden. Dies kann anhand von Perzentilen oder festen Werten geschehen, wobei ersteres gemäß Hosmer und Lemeshow (2000) zu bevorzugen ist. Anhand des Chi-Quadrat-Tests wird dann überprüft, inwieweit sich die beobachteten und die erwarteten Häufigkeiten für das Ereignis $y=1$ in den einzelnen Gruppen unterscheiden (vgl. Backhaus et al., 2006). Gemäß Hosmer und Lemeshow (2000) sollte der Test nur dann angewandt werden, wenn mindestens sechs Gruppen gebildet werden können, da sonst die Sensitivität zur Unterscheidung zwischen beobachteten und erwarteten Häufigkeiten fehlt und der Test fast immer zu dem Ergebnis kommen würde, dass das Modell stimmt. Andererseits muss aber auch berücksichtigt werden, dass man bei Bildung zu vieler Gruppen bei mittleren und kleinen Stichproben das Risiko eingeht, Zellengrößen zu erhalten, die für einen Chi-Quadrat-Test zu klein sind. Hosmer und Lemeshow (2000) schätzen die Leistung des Tests für Stichproben mit weniger als 400 Fällen als nicht besonders stark ein. Er sollte daher immer nur zusammen mit anderen Gütekriterien zur Modellbeurteilung genutzt werden.

Ein weiterer Aspekt, der beachtet werden sollte, ist die Ausprägung der **Residuen**. Sie geben die Abweichung zwischen tatsächlicher Gruppenzugehörigkeit und geschätzter Wahrscheinlichkeit $p(y=1)$ an (Fromm, 2005). Residuen dienen dazu, Fälle zu identifizieren, für die das Modell nur schlecht geeignet ist, oder Fälle, die mehr als ihren anteiligen Einfluss auf die zu schätzenden Parameter des Modells ausüben. Die Stichprobenstreuung allein wird bei einer Stichprobe mit 200 bis 250 Fällen zehn bis zwölf Fälle mit studentisierten Residuen¹⁰ größer als zwei oder kleiner als minus zwei erzeugen. Studentisierte Residuen kleiner minus drei oder größer

¹⁰ Das studentisierte Residuum eines Falles ist annähernd die Quadratwurzel aus der Änderung in der Modellabweichung bei Ausschluss des Falles (Norusis, 2005).

drei sollten näher betrachtet werden. Werte kleiner minus zwei und größer zwei könnten ebenfalls Besorgnis rechtfertigen (Menard, 2002). Treten studentisierte Residuen größer zwei bzw. kleiner minus zwei nur selten auf, können diese aus der Analyse ausgeschlossen werden (Fromm, 2005).

6.3.2.5 Interpretation der Ergebnisse

Die Regressionskoeffizienten der logistischen Regression nehmen im Gegensatz zu denen der linearen Regressionsanalyse nur indirekt in nicht-linearer Form Einfluss auf die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit. Daher bleibt ihre Wirkung nicht über die ganze Bandbreite ihrer Ausprägungen konstant. Außerdem können die Regressionsfaktoren untereinander nicht verglichen werden, da sie häufig eine unterschiedliche Skalierung aufweisen. Lediglich die Richtung des Einflusses der unabhängigen Variablen kann anhand des Vorzeichens des Regressionskoeffizienten abgeleitet werden. Ist dies positiv, erhöht sich die Eintrittswahrscheinlichkeit bei größer werdenden Beobachtungswerten der unabhängigen Variablen. Ist das Vorzeichen negativ, verringert sich die Eintrittswahrscheinlichkeit bei größer werdenden Beobachtungswerten (Fromm, 2005; Rese & Bierend, 1999).

Will man nicht nur die Richtung, sondern auch die Stärke des Einflusses der unabhängigen Variablen ermitteln, kann dies mit Hilfe der **Odds Ratio**, auch Effekt-Koeffizient genannt, geschehen. Die Odds geben das Verhältnis der Eintrittswahrscheinlichkeit $P(y=1)$ zur Gegenwahrscheinlichkeit $P(y=0)$ oder $1-P(y=1)$ an. Sie spiegeln die Chance wider, das Ereignis $y=1$ im Vergleich zum Ereignis $y=0$ zu erhalten.

$$\text{Odds: } \frac{p(y=1)}{1-p(y=1)} = e^z$$

Die Odds Ratio gibt den Faktor an, um den sich das Wahrscheinlichkeitsverhältnis (Odds) ändert, wenn sich die entsprechende unabhängige Variable um eine Einheit erhöht oder wenn man die Ausprägung einer kategorialen Variablen mit ihrer Referenzkategorie vergleicht (bei ansonsten gleichen Bedingungen).

$$\text{Odds Ratio: } \frac{\frac{p_1(y=1)}{1-p_1(y=1)}}{\frac{p_o(y=1)}{1-p_o(y=1)}}$$

Eine Odds Ratio von kleiner eins besagt, dass die Odds sinken, wenn die unabhängige Variable steigt. Eine Odds Ratio größer eins besagt, dass die Odds steigen, wenn die unabhängige Variable steigt. Bei einer Odds Ratio von eins hat die unabhängige Variable keinen Einfluss auf die Odds (vgl. u.a. Agresti, 2002; Andreß et al., 1997; Cohen et al., 2003; Fromm, 2005; Hosmer & Lemeshow, 2000; Norusis, 2005; Rese & Bierend, 1999; Urban, 1993). Liegt die Odds Ratio über eins bzw. unter eins und auch der Konfidenzintervall mit beiden Werten über eins bzw. unter eins, kann man den Einfluss der unabhängigen Variablen als bedeutend einstufen (Fromm, 2005; Rese & Bierend, 1999).

Die Odds Ratio eines Interaktionsterms x_1x_2 ist der Quotient aus der Odds-Ratio für die beiden x_2 -Stufen bei $x_1 = 1$ und der Odds-Ratio für die beiden x_2 -Stufen bei $x_1 = 0$.

$$\text{Odds Ratio : } \frac{\frac{\frac{p_{11}(y=1)}{1-p_{11}(y=1)}}{p_{10}(y=1)}}{\frac{\frac{p_{01}(y=1)}{1-p_{01}(y=1)}}{p_{00}(Y=1)}}$$

Beispielweise vergleicht man die Odds Ratio für Erfolg einer strukturierten Aufgabe gegenüber einer wenig strukturierten Aufgabe bei einem nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter mit dieser Odds Ratio bei einem ausreichend qualifizierten Mitarbeiter (vgl. Fromm, 2005).

6.4 Analyse der Fragebögen

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte auf rein quantitativer Basis. Die Einstufungen des Einflusses der 11 Kontingenzfaktoren auf das Führungshandeln in interkulturellen Führungssituationen auf der vorgegebenen siebenstufigen Skala wurden kodiert und in SPSS übertragen. Fehlende Antworten wurden als „missing value“ kodiert.

Da nicht davon ausgegangen werden konnte, dass die Abstände zwischen den Merkmalsausprägungen, den Einflusseinstufungen, gleich groß sind, wiesen die Merkmale Ordinalskalenniveau auf. Eine Ordinalskala ordnet den Objekten so Zahlen zu, dass von zwei Objekten das Objekt mit der größeren Merkmalsausprägung die größere Zahl erhält. Dadurch ist eine Aussage möglich, ob das Merkmal bei einem Objekt stärker oder schwächer ausgeprägt ist, nicht aber, um wie viel stärker oder schwächer das Merkmal ausgeprägt ist. Es ist also eine Auswertung von Ranginformationen möglich (Bortz, 2005).

In einem ersten Schritt wurde mit Hilfe des **Chi-Quadrat-Anpassungstests** pro Kontingenzfaktor überprüft, ob die Häufigkeiten der einzelnen Merkmalsausprägungen, die Einflusseinstufungen, einer Gleichverteilung folgen, also Unterschiede in den Häufigkeiten der einzelnen Merkmalausprägungen durch Zufall entstanden sind (Nullhypothese) oder ob die Häufigkeiten keiner Gleichverteilung folgen, also nicht zufällig entstanden sind (Alternativhypothese).

Pro Kontingenzfaktor wurden eine **Häufigkeitstabelle** und ein **Häufigkeitsdiagramm** der Einflusseinstufungen erstellt. Aufgrund des vorliegenden Ordinalskalenniveaus wurde der **Median** der Einflusseinstufungen pro Kontingenzfaktor berechnet und die Kontingenzfaktoren entsprechend der Stärke ihres Einflusses auf das interkulturelle Führungshandeln in eine **Rangordnung** gebracht. Da anhand des Medians nur eine grobe Rangordnung gebildet werden konnte, wurde zusätzlich auch der **Mittelwert** der Einflusseinstufungen pro Kontingenzfaktor berechnet und zur Bildung einer Rangordnung genutzt. Mögliche Verzerrungen aufgrund des fehlenden Intervallskalencharakters der Merkmale wurden zugunsten des erheblichen Informationsgewinns in Kauf genommen.

Zur Berechnung möglicher Zusammenhänge zwischen dem Geschlecht der Befragten und den Einflusseinstufungen der Kontingenzfaktoren sowie zwischen der Hierarchieebene der Befragten und den Einflusseinstufungen der Kontingenzfaktoren wurde die **Rangkorrelation nach Spearman** genutzt. Zur verbalen Beschreibung der Stärke der Korrelation kann nach Bühl (2006, S. 342) Tabelle 20 genutzt werden:

Tab. 20: Stärke der Korrelation

Wert	Interpretation
bis 0,2	Sehr geringe Korrelation
bis 0,5	Geringe Korrelation
bis 0,7	Mittlere Korrelation
bis 0,9	Hohe Korrelation
über 0,9	Sehr hohe Korrelation

Quelle: Bühl, 2006, S. 342

Zusätzlich zur Berechnung der Rangkorrelation nach Spearman wurde auch der **U-Test von Mann-Whitney** berechnet, um zu ermitteln, ob ein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der Befragten und den Einflusseinstufungen der Kontingenzfaktoren besteht. Der U-Test kann bei ordinalskalierten Merkmalen angewandt werden. Er ist ein Homogenitätstest und vergleicht zwei unabhängige Stichproben hinsichtlich ihrer zentralen Tendenz. Er überprüft, ob zwei unabhängige Verteilungen zu derselben Grundgesamtheit gehören. Dabei geht er von der Nullhypothese aus, dass es keinen Unterschied zwischen den beiden Verteilungen gibt (vgl. Leonhart, 2004; Sachs & Hedderich, 2006).

In einem letzten Schritt wurden die Einzelnennungen der Befragten zu möglichen weiteren Einflussfaktoren des interkulturellen Führungshandelns geordnet und anhand der Anzahl der Nennungen in eine Reihenfolge gebracht.

7 Darstellung und Auswertung der Ergebnisse der Untersuchung

7.1 Ergebnisse der Interviews

7.1.1 Übersicht über die erhobenen Daten

Insgesamt konnten 281 Führungsepisoden erhoben werden. 159 Episoden wurden als erfolgreich und 122 als nicht erfolgreich eingestuft. Die Interviewpartner nahmen teilweise eine Erfolgseinstufung nach Firmengesichtspunkten (Projekterfolg, Aufgabenerfüllung) und nach persönlichen Gesichtspunkten (Verständnis seitens des Mitarbeiters, schlimme Erfahrung für den Vorgesetzten) vor, maßen der Erfolgseinstufung nach Firmengesichtspunkten jedoch eine größere Bedeutung zu. Drei Interviewpartner sahen allerdings die persönlichen Gesichtspunkte als wichtiger an. Da sich alle übrigen Interviewpartner bei ihrer Erfolgseinstufung an Firmengesichtspunkten orientierten, wurde zur Sicherstellung eines einheitlichen Bezugsrahmens auch in diesen drei Fällen die Erfolgseinstufung aus Firmengesichtspunkten als ausschlaggebende Erfolgseinstufung für die weiteren Auswertungen herangezogen. Die Dominanzstrategie wurde mit 169 Episoden am häufigsten angewandt, gefolgt von der Anpassungsstrategie mit 78 Episoden. Mit großem Abstand folgen die Kompromissstrategie mit 18 Episoden, die Integrationsstrategie mit 12 Episoden und die Vermeidungsstrategie mit vier Episoden (siehe Tabelle 21).

Tab. 21: Häufigkeitsverteilung der Führungsstrategien

	Häufigkeit	Prozent
Dominanzstrategie	169	60,1
Anpassungsstrategie	78	27,8
Kompromissstrategie	18	6,4
Integrationsstrategie	12	4,3
Vermeidungsstrategie	4	1,4
Gesamt	281	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 22 gibt einen Überblick über die Orte, an denen sich die Episoden abge-

spielt haben. Aufgrund des Projektarbeitscharakters fand die Führung anderskultureller Mitarbeiter nicht nur im Inland (Heimatland des Vorgesetzten) oder Ausland (Heimatland des Mitarbeiters) statt, sondern auch in Drittländern (Vorgesetzter und Mitarbeiter befinden sich beide außerhalb ihres Heimatlandes) oder sogar in unterschiedlichen Ländern. Besonders die Zusammenarbeit in unterschiedlichen Ländern, also wenn Vorgesetzter und Mitarbeiter nicht am gleichen Standort arbeiten, ist nicht zu unterschätzen. Sie wird durch die Zunahme der Entwicklungszentren in Billig-Lohn-Ländern weiter steigen.

Tab. 22: Häufigkeitsverteilung des Ortes der Episode

	Häufigkeit	Prozent
Inland	90	32,0
Ausland	118	42,0
Drittland	52	18,5
Unterschiedliche Länder	20	7,1
nicht zuordenbar	1	,4
Gesamt	281	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Wie Tabelle 23 zeigt, spielten sich 170 der 281 Episoden in internationalen Teams ab, also Teams bestehend aus mehr als zwei Kulturen oder Teams mit gleich großen Anteilen von deutschen Mitarbeitern und Mitarbeitern der Kultur des ausländischen Mitarbeiters. Bei 43 Episoden bestand das Team zum Großteil aus Mitarbeitern der Kultur des Mitarbeiters, bei 20 Episoden zum Großteil aus deutschen Mitarbeitern. Bei 48 Episoden liegt keine Information zur Teamstruktur vor.

Tab. 23: Häufigkeitsverteilung der Teamstruktur

	Häufigkeit	Prozent
Großteil Deutsche	20	7,1
Großteil Kultur des Mitarbeiters	43	15,3
Internationales Team	170	60,5
nicht zuordenbar	48	17,1
Gesamt	281	100,0

Quelle: eigene Darstellung

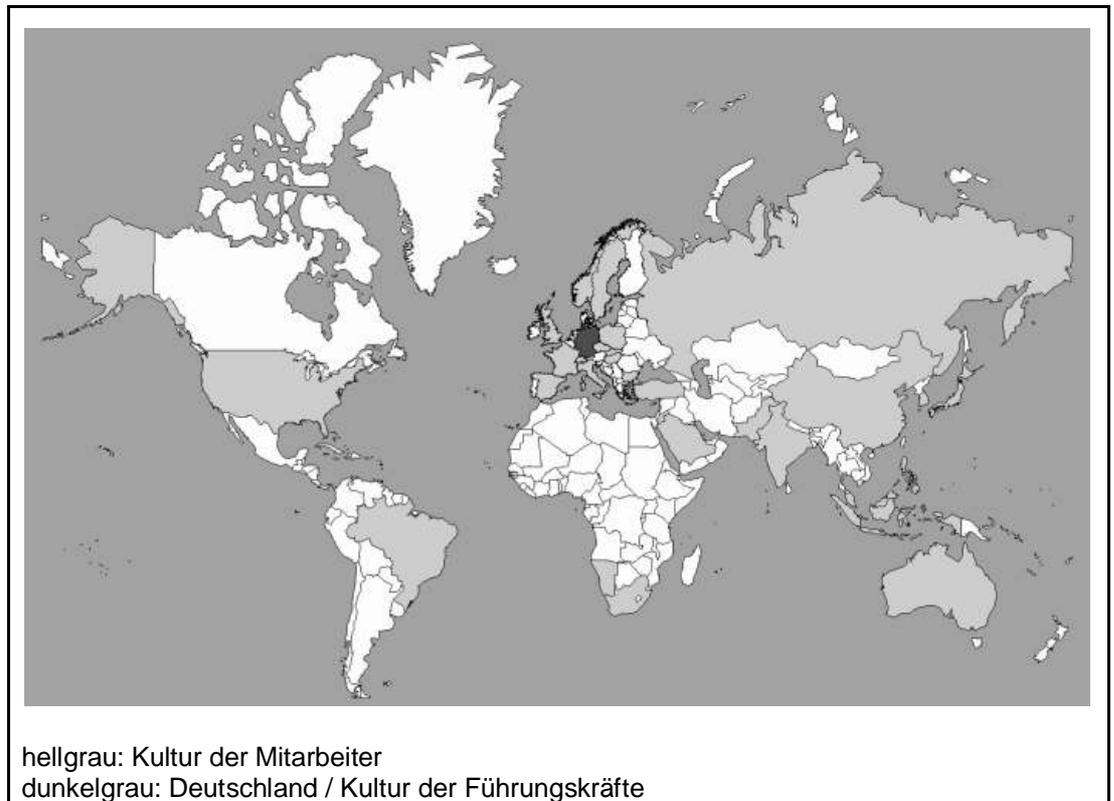
Tab. 24: Häufigkeitsverteilung der Kulturen der Mitarbeiter

	Häufigkeit	Prozent
Australien	1	,4
Brasilien	2	,7
Bulgarien	1	,4
China	32	11,4
England	10	3,6
Frankreich	23	8,2
Holland	4	1,4
Hongkong	3	1,1
Indien	27	9,6
Indonesien	3	1,1
Italien	12	4,3
Japan	14	5,0
Jordanien	1	,4
Malaysia	1	,4
Mauritius	1	,4
Namibia	4	1,4
Norwegen	2	,7
Pakistan	2	,7
Philippinen	11	3,9
Polen	3	1,1
Russland	4	1,4
Saudi-Arabien	2	,7
Schweden	9	3,2
Schweiz	5	1,8
Slowakei	7	2,5
Spanien	33	11,7
Süd-Afrika (schwarz)	2	,7
(Süd-) Korea	4	1,4
Türkei	12	4,3
Tschechien	6	2,1
Ungarn	2	,7
USA	38	13,5
Gesamt	281	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Einen Überblick über die Kulturen der geführten Mitarbeiter gibt Tabelle 24. Insgesamt wurden Episoden zu 32 verschiedenen Kulturen erhoben. Zu den Kulturen mit den meisten Episoden zählen die USA, Spanien, China, Indien und Frankreich.

Abbildung 20 gibt einen graphischen Überblick über die Kulturen der von den deutschen Führungskräften geführten Mitarbeiter.

Abb. 20: Graphische Darstellung der Kulturen der Mitarbeiter

Quelle: eigene Darstellung

183 der 281 Episoden fanden innerhalb der letzten zwei Jahre statt. 98 Episoden liegen länger als zwei Jahre zurück (vgl. Tabelle 25). Ursprünglich war geplant, nur Episoden zu erheben, die sich bis vor maximal zwei Jahren abgespielt haben. Im Laufe der Interviews wurde jedoch deutlich, dass auch Episoden, die mehr als zwei Jahre zurücklagen, detailliert beschrieben werden konnten. Daher konnten diese auch in die Auswertung aufgenommen werden. Die präzise Erinnerung der Episoden kann auf den „Critical Incident“-Charakter zurückgeführt werden, der eine genaue Erinnerung an die Situation stark fördert.

Tab. 25: Zeitpunkt der Episoden

	Häufigkeit	Prozent
Maximal zwei Jahre her	183	65,1
Mehr als zwei Jahre her	98	34,9
Gesamt	281	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Einen Überblick über die Häufigkeiten der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren gibt Tabelle 26.

Tab. 26: Überblick über die Häufigkeiten der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren

Kontingenzfaktor	Ausprägung	Prozent
Struktur der Aufgabe des Mitarbeiters	Wenig strukturiert	54,4
	Strukturiert	44,8
	Nicht zuordenbar	0,8
Qualifikation des Mitarbeiters	Nicht ausreichend qualifiziert	18,1
	Ausreichend qualifiziert	81,9
Selbständigkeit des Mitarbeiters	Wenig selbständig	29,9
	Selbständig	69
	Nicht zuordenbar	1,1
Selbstbewusstsein des Mitarbeiters	Wenig selbstbewusst	33,1
	Selbstbewusst	64,4
	Nicht zuordenbar	2,5
Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters	Wenig interkulturell erfahren	56,2
	Interkulturell erfahren	37,4
	Nicht zuordenbar	6,4
Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen	Mitarbeiter teilt die Unternehmensziele nicht oder nur partiell	22,1
	Mitarbeiter teilt die Unternehmensziele	73,7
	Nicht zuordenbar	4,2
Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	Keine positive Beziehung	14,2
	Positive Beziehung	49,8
	Professionelle Beziehung	16
	Keine enge Beziehung	18,5
	Nicht zuordenbar	1,5
Machtposition des Vorgesetzten	Machtposition schwach gegenüber Mitarbeiter	14,2
	Machtposition stark gegenüber Mitarbeiter	85,1
	Nicht zuordenbar	0,7
Informationsstand des Vorgesetzten	Nicht ausreichend informiert	14,9
	Ausreichend informiert	0
	Nicht zuordenbar	85,1
Empfundene Kulturdistanz	Geringe empfundene Kulturdistanz	18,9
	Große empfundene Kulturdistanz	56,2
	Nicht zuordenbar	24,9
Erforschte Kulturdistanz	Geringe erforschte Kulturdistanz	62,3
	Große erforschte Kulturdistanz	37,7
Zeitraumen	Kein Zeitdruck	19,6
	Zeitdruck	80,4

Quelle: eigene Darstellung

Es ist erkennbar, dass die Kontingenzfaktoren zum Großteil sehr ungleiche Verteilungen auf ihre Ausprägungen aufweisen. Bei dem Kontingenzfaktor „Informationsstand des Vorgesetzten“ konnten nur für eine der beiden Ausprägungen Episoden

gesammelt werden. Bei den meisten Episoden konnte gar keine Zuordnung vorgenommen werden. Dadurch ist eine Auswertung dieses Faktors nicht möglich. Ebenso schwierig gestaltet sich die Auswertung des Kontingenzfaktors „empfundene Kulturdistanz“. In 70 Fällen (25%) konnten die Befragten keine Einstufung der Kulturdistanz vornehmen. Daher wird hier auf die erforschte Kulturdistanz zurückgegriffen. Ein Überblick über die Vorgehensweise zur Ermittlung der erforschten Kulturdistanz ist im Anhang XI zu finden.

Interviewausschnitte zur Erläuterung der erhobenen Kategorien und ihrer Ausprägungen werden in Anhang XII aufgeführt.

7.1.2 Häufigkeitsverteilung der Führungsstrategien

Mittels des Chi-Quadrat-Anpassungstests wurde überprüft, ob die beobachtete Häufigkeitsverteilung der Führungsstrategien (siehe Tabelle 21) zufällig entstanden ist, also einer Gleichverteilung entspricht (Nullhypothese), oder ob sich diese signifikant von einer Gleichverteilung unterscheidet (Alternativhypothese). Dabei kann die Nullhypothese mit einem Chi-Quadrat-Wert von 344,071 und vier Freiheitsgraden bei einem Signifikanzwert von 0,00 verworfen werden. Daraus lässt sich folgern, dass die Unterschiede in den Auftretenshäufigkeiten der Führungsstrategien sehr signifikant sind und nicht zufällig entstanden sind. Die Dominanzstrategie ist mit großem Abstand die am häufigsten angewandte Strategie, gefolgt von der Anpassungsstrategie mit ungefähr der Hälfte der Fälle. Die Kompromiss- und Integrationsstrategie werden eher selten angewandt. Und auch die Vermeidungsstrategie kommt nur sehr selten zur Anwendung.

7.1.3 Erfolg der Führungsstrategien ohne Berücksichtigung der Kontingenzfaktoren

Um Aussagen über den Erfolg der Führungsstrategien treffen zu können, wurde eine Kreuztabelle mit den fünf Führungsstrategien und der Anzahl ihrer erfolgreichen und nicht erfolgreichen Fälle gebildet (siehe Tabelle 27). Der Zusammenhang zwischen Führungsstrategie und Erfolg wurde mit Hilfe des exakten Chi-Quadrat-

Tests untersucht. Dieser ermöglicht im Gegensatz zum regulären Chi-Quadrat-Test auch dann eine korrekte Berechnung, wenn der Anteil der erwarteten Häufigkeiten, die kleiner als fünf sind, 20% überschreitet. Bei einem Chi-Quadrat-Wert von 77,959 und vier Freiheitsgraden konnte die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang zwischen Führungsstrategie und Erfolg besteht, bei einem Signifikanzwert von 0,00 verworfen werden. Die Stärke des Zusammenhangs wurde anhand von Cramers V ermittelt (für Informationen zu Cramers V vgl. Bühl, 2006 und Leonhart, 2004). Cramers V beträgt in diesem Fall 0,527. Es liegt also ein mittelstarker Zusammenhang zwischen Führungsstrategie und Erfolg vor.

Laut Bühl (2006) zeigt ein standardisiertes Residuum von zwei oder größer bzw. minus zwei oder kleiner eine signifikante Abweichung der beobachteten von der erwarteten Häufigkeit. Somit liegt der ermittelte signifikante Zusammenhang zwischen Führungshandeln und Erfolg in den Feldern der Dominanzstrategie, der Anpassungsstrategie und der Kompromissstrategie begründet. Die standardisierten Residuen der Felder der Integrationsstrategie und der Vermeidungsstrategie liegen knapp unter zwei (siehe Tabelle 27). Es wird deutlich, dass bei der Dominanzstrategie die nicht erfolgreichen Fälle signifikant häufiger sind, als sie anhand der Daten erwartet wurden. Bei der Anpassungsstrategie und Kompromissstrategie sind hingegen die erfolgreichen Fälle signifikant häufiger als erwartet. Die erfolgreichen Fälle sind bei der Integrationsstrategie ebenfalls häufiger als erwartet, allerdings kann diese Abweichung nach der Faustregel von Bühl nicht als signifikant eingestuft werden. Bei der Vermeidungsstrategie ist die Anzahl der nicht erfolgreichen Fälle größer als erwartet. Die Abweichung kann jedoch ebenfalls nicht als signifikant eingestuft werden. Es kann also gefolgert werden, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit der Dominanzstrategie deutlich zu niedrig ist, die Erfolgswahrscheinlichkeiten der Anpassungsstrategie und der Kompromissstrategie deutlich erhöht sind.

Tab. 27: Kreuztabelle Führungshandeln - Erfolg

			Erfolg		Total
			Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Führungshandeln des Vorgesetzten	Dominanzstrategie	Anzahl	106	63	169
		Erwartete Anzahl	73,4	95,6	169,0
		Std. Residuum	3,8	-3,3	
	Anpassungsstrategie	Anzahl	11	67	78
		Erwartete Anzahl	33,9	44,1	78,0
		Std. Residuum	-3,9	3,4	
	Kompromissstrategie	Anzahl	0	18	18
		Erwartete Anzahl	7,8	10,2	18,0
		Std. Residuum	-2,8	2,4	
	Integrationsstrategie	Anzahl	1	11	12
		Erwartete Anzahl	5,2	6,8	12,0
		Std. Residuum	-1,8	1,6	
	Vermeidungsstrategie	Anzahl	4	0	4
		Erwartete Anzahl	1,7	2,3	4,0
		Std. Residuum	1,7	-1,5	
	Total	Anzahl	122	159	281
		Erwartete Anzahl	122,0	159,0	281,0

Quelle: eigene Darstellung

Mit Hilfe der binären logistischen Regression wurden die Erfolgswahrscheinlichkeiten der Dominanz- und der Anpassungsstrategie berechnet. Aufgrund ihrer geringen Fallzahl und ihrer Erfolgsverteilungen ließen die Kompromiss-, Integrations- und Vermeidungsstrategie eine Anwendung der binären logistischen Regression nicht zu. Nähere Informationen zu dem Verfahren der binären logistischen Regression sind in Kapitel 6.3.2 zu finden. Auf Basis der Gleichung

$$z = -0,520 + 2,327 * \text{Führungshandeln} \quad \text{und} \quad p(y = 1) = \frac{1}{1 + e^{-z}},$$

wobei die Dominanzstrategie als Referenzkategorie mit null und die Anpassungsstrategie mit eins kodiert wurde, wurde für die Dominanzstrategie eine Erfolgswahrscheinlichkeit von 37% berechnet und für die Anpassungsstrategie eine Erfolgswahrscheinlichkeit von 86%. Bei Erfolgswahrscheinlichkeiten kleiner 50% geht man davon aus, dass das Ereignis „Erfolg“ nicht eintritt, im anderen Fall geht man davon aus, dass das Ereignis „Erfolg“ eintritt. Somit kann festgestellt werden, dass die Dominanzstrategie nicht zu Erfolg führt, die Anpassungsstrategie jedoch erfolgreich ist. Bei einer Odds Ratio von 10,248 steigt das Wahrscheinlichkeitsverhältnis Erfolg im Vergleich zu keinen Erfolg zu haben bei der Anpassungsstrategie auf ungefähr das

Zehnfache. Die zugehörigen Gütekriterien zeigen jedoch, dass das Führungshandeln alleine nicht ausreicht, um den Faktor Erfolg zu erklären (siehe Anhang XIII). Daher sollten die Kontingenzfaktoren in die weitere Untersuchung eingeschlossen werden. Informationen zu den Gütekriterien und der Berechnung der Odds Ratio finden sich in Kapitel 6.3.2.4 und 6.3.2.5.

7.1.4 Evaluierung des Kontingenzmodells

Um das in Kapitel 5.3 vorgestellte Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung zu überprüfen, wurden zwei Schritte durchgeführt. In einem ersten Schritt wurde überprüft, ob **Einzelzusammenhänge** zwischen den einzelnen Kontingenzfaktoren und dem Erfolg einer Strategie bestehen. Hierbei wurden die Führungsstrategien getrennt betrachtet. Pro Kontingenzfaktor wurde eine Kreuztabelle mit den Ausprägungen des Kontingenzfaktors in den Zeilen und den Ausprägungen des Erfolges in den Spalten gebildet. Anschließend wurde mittels des exakten Chi-Quadrat-Tests ermittelt, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem jeweiligen Kontingenzfaktor und dem Erfolg bei Vorliegen einer bestimmten Führungsstrategie existiert. Die Stärke des Zusammenhangs wurde mit Hilfe von Cramers V gemessen. Neben dem Chi-Quadrat-Test wurde auch das Verfahren der binären logistischen Regression zur Untersuchung der Einzelabhängigkeiten genutzt. Dieses ermöglicht die Validierung der Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests und die Berechnung der Erfolgswahrscheinlichkeiten der Führungsstrategien bei Vorliegen einer bestimmten Kontingenzfaktorausprägung. Nach Ermittlung der Einzelabhängigkeiten wurde in einem zweiten Schritt der Einfluss des **Zusammenspiels der Kontingenzfaktoren** auf den Erfolg der Führungsstrategien untersucht. Hierfür wurde zur Berechnung das Verfahren der binären logistischen Regression genutzt.

Die Analyse konzentrierte sich auf die Dominanz- und die Anpassungsstrategie, da die Überprüfung des Kontingenzmodells für die anderen drei Strategien aufgrund ihrer geringen Fallzahl und ihrer Erfolgsverteilungen nicht sinnvoll war. Die Kompromissstrategie verlief in allen 18 Fällen erfolgreich, die Vermeidungsstrategie verlief in allen vier Fällen nicht erfolgreich. Die Integrationsstrategie verlief in 11 Fällen erfolgreich und in einem Fall nicht erfolgreich. Die Kompromiss-, Integrations- und Vermeidungsstrategie werden deshalb in Kapitel 7.1.4.2 separat analysiert.

7.1.4.1 Dominanz- und Anpassungsstrategie

7.1.4.1.1 Einzelzusammenhänge zwischen Kontingenzfaktor und Erfolg

Im Rahmen des ersten Schrittes, der Betrachtung des Einzeleinflusses der Kontingenzfaktoren auf den Erfolg der Dominanz- bzw. Anpassungsstrategie, konnte bei Betrachtung der **Dominanzstrategie**-Fälle ein signifikanter, jedoch sehr geringer Zusammenhang zwischen dem Kontingenzfaktor „Qualifikation des Mitarbeiters“ und dem Erfolg festgestellt werden. Bei Durchführung des exakten Chi-Quadrat-Tests ergab sich bei einem Chi-Quadrat-Wert von 6,222 und einem Freiheitsgrad ein Signifikanzwert von 0,019. Für Cramers V wurde ein Wert von 0,192 berechnet.

Tab. 28: Dominanzstrategie - Kreuztabelle Qualifikation des Mitarbeiters - Erfolg

			Erfolg		Total
			Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Qualifikation des Mitarbeiters	Nicht ausreichend qualifiziert	Anzahl	29	7	36
		Erwartete Anzahl	22,6	13,4	36,0
		Std. Residuum	1,4	-1,8	
	Ausreichend qualifiziert	Anzahl	77	56	133
		Erwartete Anzahl	83,4	49,6	133,0
		Std. Residuum	-,7	,9	
Total	Anzahl	106	63	169	
	Erwartete Anzahl	106,0	63,0	169,0	

Quelle: eigene Darstellung

Bei einem nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter ist die Dominanzstrategie häufiger nicht erfolgreich als erwartet. Bei einem ausreichend qualifizierten Mitarbeiter ist die Dominanzstrategie häufiger erfolgreich als erwartet. Allerdings können beide Abweichungen gemäß der Faustregel von Bühl (2006) trotz signifikantem Gesamtzusammenhang zwischen Qualifikation des Mitarbeiters und Erfolg der Dominanzstrategie aufgrund ihrer standardisierten Residuen kleiner zwei bzw. größer minus zwei nicht als signifikant eingestuft werden. Die Felder der Kategorie „nicht ausreichend qualifiziert“ weisen jedoch Residuen nur knapp unter zwei bzw. knapp über minus zwei auf. Die Einzelabweichungen führen daher erst zusammen zu einem signifikanten Gesamtzusammenhang (vgl. Tabelle 28).

Dieses Ergebnis widerspricht dem aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung (vgl. Kapitel 5.3). Während das Modell empfiehlt, die Dominanzstrategie bei einem nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter anzuwenden, lassen die empirischen Ergebnisse den Schluss zu, dass die Dominanzstrategie bei einem nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter nicht angewandt werden sollte. Zudem haben alle übrigen erhobenen Kontingenzfaktoren entgegen den Vorhersagen des Kontingenzmodells keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Dominanzstrategie.

Bei der Durchführung des exakten Chi-Quadrat-Tests für alle **Anpassungsstrategie**-Fälle ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Kontingenzfaktor „Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter“ und dem Erfolg. Bei einem Chi-Quadrat-Wert von 8,179 und drei Freiheitsgraden ergibt sich ein Signifikanzwert von 0,042. Cramers V beträgt 0,324. Folglich liegt ein geringer Zusammenhang vor.

Tab. 29: Anpassungsstrategie - Kreuztabelle Beziehung - Erfolg

			Erfolg		Total
			Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Menschliche Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	Keine positive Beziehung	Anzahl	1	8	9
		Erwartete Anzahl	1,3	7,7	9,0
		Std. Residuum	-,2	,1	
	Positive Beziehung	Anzahl	2	39	41
		Erwartete Anzahl	5,8	35,2	41,0
		Std. Residuum	-1,6	,6	
	Professionelle Beziehung	Anzahl	4	12	16
		Erwartete Anzahl	2,3	13,7	16,0
		Std. Residuum	1,2	-,5	
	Keine enge Beziehung	Anzahl	4	8	12
		Erwartete Anzahl	1,7	10,3	12,0
		Std. Residuum	1,8	-,7	
Total	Anzahl	11	67	78	
	Erwartete Anzahl	11,0	67,0	78,0	

Quelle: eigene Darstellung

Bei einer positiven Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ist die Anpassungsstrategie häufiger erfolgreich als erwartet. Bei einer professionellen Beziehung oder keiner engen Beziehung ist die Anpassungsstrategie häufiger nicht erfolgreich als erwartet. Die Abweichungen der beobachteten und erwarteten Häufigkeiten können allerdings nicht als signifikant eingestuft werden, da keine Residuen von zwei

oder größer bzw. minus zwei oder kleiner vorliegen. Erst die Gesamtheit der Einzelabweichungen führt zu einem signifikanten Gesamtzusammenhang. Liegt keine positive Beziehung vor, stimmen die erwarteten und beobachteten Häufigkeiten nahezu überein (vgl. Tabelle 29).

Nach dem aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung (siehe Kapitel 5.3) sollte die Anpassungsstrategie angewandt werden, wenn eine positive Beziehung zum Mitarbeiter aufgebaut werden soll und ein drohendes Zerwürfnis in keinem Verhältnis zum Nutzen der Durchsetzung des eigenen Führungsanspruches steht. Diese Aussage kann anhand der empirischen Daten weder bestätigt noch widerlegt werden. Die empirisch erhobenen Ausprägungen des Faktors „Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter“ decken sich nicht mit denen des Kontingenzmodells und lassen daher keine Überprüfung des Kontingenzmodells zu. Allerdings konnte auch hier entgegen der Vorhersagen des Kontingenzmodells bei den übrigen erhobenen Kontingenzfaktoren kein signifikanter Einfluss auf den Erfolg der Anpassungsstrategie nachgewiesen werden.

Eine weitere Möglichkeit, den Einzeleinfluss der Kontingenzfaktoren auf den Erfolg der **Dominanz- und Anpassungsstrategie** zu ermitteln, ist das Verfahren der binären logistischen Regression. Hierbei wurde für jeden Kontingenzfaktor einzeln in Kombination mit dem Führungshandeln eine binäre logistische Regression durchgeführt. Dabei wurde von den zehn Kontingenzfaktoren nur der Faktor „Qualifikation des Mitarbeiters“ als signifikanter Einflussfaktor identifiziert. Für z ergab sich folgende Gleichung

$$z = -0,350 + 2,335 * \text{Führungshandeln} - 0,898 * \text{Qualifikation},$$

wobei die Kategorien „Dominanzstrategie“ und „ausreichend qualifiziert“ als Referenzkategorien mit null kodiert wurden. Die Erfolgswahrscheinlichkeiten der verschiedenen Kombinationen der Regressionsfaktorausprägungen sind in Tabelle 30

aufgeführt. Die Berechnung erfolgte nach der Formel $p(y = 1) = \frac{1}{1 + e^{-z}}$.

Tab. 30: Erfolgswahrscheinlichkeiten

Führungshandeln	Qualifikation	Erfolgs-WK (in %)
Dominanzstrategie	nicht ausreichend qualifiziert	22
Dominanzstrategie	ausreichend qualifiziert	41
Anpassungsstrategie	nicht ausreichend qualifiziert	75
Anpassungsstrategie	ausreichend qualifiziert	88

Quelle: eigene Darstellung

Unabhängig von der Qualifikation des Mitarbeiters hat die Anpassungsstrategie immer eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit als die Dominanzstrategie. Während die Dominanzstrategie mit ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit immer unter 50% bleibt und somit nicht erfolgreich ist, hat die Anpassungsstrategie immer eine Erfolgswahrscheinlichkeit von über 50% und ist somit erfolgreich. Das Wahrscheinlichkeitsverhältnis Erfolg im Vergleich zu keinen Erfolg zu haben ist bei der Anpassungsstrategie 10,330 mal so groß wie bei der Dominanzstrategie, unabhängig von der Qualifikation des Mitarbeiters. Ist der Mitarbeiter nicht ausreichend qualifiziert, verringert sich die Erfolgswahrscheinlichkeit beider Führungsstrategien. Das Wahrscheinlichkeitsverhältnis Erfolg im Vergleich zu keinen Erfolg zu haben ist bei einem nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter nur 0,407 mal so groß wie bei einem ausreichend qualifizierten Mitarbeiter, unabhängig von der gewählten Führungsstrategie. Ein Überblick über die wesentlichen Gütekriterien des Modells ist im Anhang XIV zu finden.

Dieses Ergebnis widerspricht dem aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung (siehe Kapitel 5.3). Während das Modell empfiehlt, die Dominanzstrategie bei einem nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter anzuwenden, lassen die empirischen Ergebnisse den Schluss zu, dass die Dominanzstrategie weder bei einem ausreichend qualifizierten Mitarbeiter noch bei einem nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter erfolgreich verläuft und daher möglichst nie angewandt werden sollte. Die Anpassungsstrategie ist hingegen gemäß den empirischen Ergebnissen immer erfolgreich anwendbar und kann also nicht nur, wie es das Modell empfiehlt, bei einem ausreichend qualifizierten Mitarbeiter angewandt werden. Allerdings ist die Erfolgswahrscheinlichkeit bei einem nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter kleiner als bei einem ausreichend qualifizierten Mitarbeiter. Allen anderen empirisch erhobenen Faktoren konnte entgegen der Aussagen des aus der Theorie abgeleiteten Kontingenzmodells kein signifikanter Einfluss

auf den Erfolg der Dominanz- und Anpassungsstrategie nachgewiesen werden.

Insgesamt konnte auf Einzelfaktorebene mit dem Chi-Quadrat-Test pro Führungsstrategie jeweils ein signifikanter Einzelzusammenhang nachgewiesen werden: Während die Qualifikation des Mitarbeiters einen Einfluss auf den Erfolg der Dominanzstrategie hat, beeinflusst die Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter den Erfolg der Anpassungsstrategie. Die binäre logistische Regression identifizierte für beide Strategien, Dominanz- und Anpassungsstrategie, die Qualifikation des Mitarbeiters als einen signifikanten Einflussfaktor auf den Erfolg der Strategien. Bei allen anderen Kontingenzfaktoren konnte kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden.

7.1.4.1.2 Gesamtzusammenhang zwischen Kontingenzfaktoren und Erfolg

In einem zweiten Schritt wurde das Zusammenspiel der Kontingenzfaktoren überprüft. Auch wenn auf Einzelebene bei beiden Führungsstrategien, Dominanz und Anpassung, nur jeweils ein Kontingenzfaktor als Einflussfaktor auf den Erfolg der Führungsstrategie identifiziert werden konnte, ist es durchaus möglich, dass die Kontingenzfaktoren, die auf Einzelebene keinen Einfluss haben, im Zusammenwirken mit anderen Kontingenzfaktoren einflussreich sind.

Dies wurde anhand des Verfahrens der **binären logistischen Regression** überprüft. Detaillierte Informationen zu diesem Verfahren und der genauen Vorgehensweise befinden sich in Kapitel 6.3.2.

Zur Ermittlung der Regressionskoeffizienten wurde die schrittweise Vorwärtsauswahl genutzt. Als Ausschlusskriterium für die Regressionskoeffizienten des Regressionsmodells wurde ein Signifikanzniveau von 0,05 festgelegt. Tabelle 31 enthält eine Übersicht über die Modelle, die bei der schrittweisen Vorwärtsauswahl gebildet wurden.

Tab. 31: Modellübersicht - schrittweise Vorwärtsauswahl

		Variablen in der Gleichung					95,0% Konfidenzintervall für EXP(B)		
		Regression skoeffizient B	Standar dfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Unterer Wert	Oberer Wert
Schritt 1	leadact(1)	2,196	,371	35,119	1	,000	8,990	4,348	18,586
	Konstante	-,500	,172	8,390	1	,004	,607		
Schritt 2	qualific(1) by task(1)	-1,708	,725	5,557	1	,018	,181	,044	,750
	leadact(1)	2,196	,378	33,676	1	,000	8,985	4,280	18,862
	Konstante	-,387	,177	4,758	1	,029	,679		
Schritt 3	qualific(1) by task(1)	-1,806	,783	5,319	1	,021	,164	,035	,762
	cultexpe(1) by timefram(1)	1,774	,808	4,817	1	,028	5,892	1,209	28,713
	leadact(1)	2,208	,380	33,719	1	,000	9,095	4,317	19,160
	Konstante	-,484	,184	6,896	1	,009	,617		
Schritt 4	qualific(1) by task(1)	-1,825	,796	5,260	1	,022	,161	,034	,767
	independ(1) by power(1)	-2,339	1,220	3,680	1	,055	,096	,009	1,052
	cultexpe(1) by timefram(1)	1,717	,809	4,498	1	,034	5,566	1,139	27,194
	leadact(1)	2,275	,393	33,546	1	,000	9,725	4,504	20,999
	Konstante	-,435	,186	5,484	1	,019	,647		
Schritt 5	qualific(1) by task(1)	-1,408	,814	2,994	1	,084	,245	,050	1,206
	cultexpe(1) by qualific(1)	-2,009	1,041	3,725	1	,054	,134	,017	1,032
	independ(1) by power(1)	-2,391	1,218	3,851	1	,050	,092	,008	,997
	cultexpe(1) by timefram(1)	2,160	,917	5,545	1	,019	8,672	1,436	52,352
	leadact(1)	2,280	,397	32,992	1	,000	9,773	4,489	21,273
	Konstante	-,394	,187	4,446	1	,035	,674		
Schritt 6	cultexpe(1) by qualific(1)	-2,406	1,032	5,438	1	,020	,090	,012	,681
	independ(1) by power(1)	-2,382	1,199	3,945	1	,047	,092	,009	,969
	cultexpe(1) by timefram(1)	2,153	,914	5,555	1	,018	8,612	1,437	51,606
	leadact(1)	2,268	,393	33,379	1	,000	9,661	4,476	20,855
	Konstante	-,454	,185	6,064	1	,014	,635		

- a. In Schritt 1 eingegebene Variablen: leadact.
b. In Schritt 2 eingegebene Variablen: qualific * task .
c. In Schritt 3 eingegebene Variablen: cultexpe * timefram .
d. In Schritt 4 eingegebene Variablen: independ * power .
e. In Schritt 5 eingegebene Variablen: cultexpe * qualific .

mit df = Freiheitsgrad, Sig. = Signifikanzwert, Exp(B) = Exponential-Funktion an der Stelle B = „Effekt-Koeffizient“, leadact = Führungshandeln, qualific = Qualifikation des Mitarbeiters, task = Aufgabenstruktur des Mitarbeiters, cultexpe = interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters, timeframe = Zeitrahmen, independ = Selbständigkeit des Mitarbeiters, power = Machtsposition des Vorgesetzten

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 31 zeigt, dass es nicht alleine ein Modell gibt. Vielmehr gibt es mehrere Modelle, die zur Erklärung der abhängigen Variablen in Frage kommen und anhand von Kriterien in Hinblick auf ihre Eignung beurteilt werden müssen (vgl. u.a. Norusis, 2005).

Tabelle 32 enthält eine Übersicht über die wesentlichen Gütekriterien der verschiedenen Modelle. Die Übersicht liefert Anhaltspunkte zur Eignung der Modelle.

Tab. 32: Gütekriterien der Modelle

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6
Signifikanz der Variablen (0,05)	alle sig.	alle sig.	alle sig.	Wald: 1 nicht sig. LR: alle sig.	Wald: 2 nicht sig. LR: 1 nicht sig.	alle sig.
Anzahl der Variablen	1	3	5	7	8	6
Devianz	250,812	243,853	237,630	232,751	228,084	231,531
Cox & Snell-R²	0,189	0,215	0,238	0,255	0,271	0,259
Nagelkerke-R²	0,253	0,288	0,318	0,341	0,362	0,346
Klassifikationsmatrix	69,6 (89,0/52,6)	69,6 (89,0/52,6)	71,5 (88,0/57,0)	71,5 (88,0/57,0)	72,4 (90,0/57,0)	72,4 (90,0/57,0)
Hosmer-Lemeshow-Test	-	0,814	0,975	0,975	0,929	0,961
Anzahl der student. Residuen >2 / <-2	-	-	1	-	11	2

Quelle: eigene Darstellung

Es kann festgestellt werden, dass das Modell 6 als letztes Modell der schrittweisen Modellbildung die besten Ergebnisse erzielt. Die Modelle 4 und 5 enthalten Variablen, die auf dem 0,05-Niveau nicht signifikant sind, und werden daher von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Modell 3 erzielt im Vergleich zu Modell 6 zwar leicht schlechtere Werte bei den Gütekriterien, ist aber aufgrund der geringeren Anzahl an Variablen besser handhabbar (32 zu 64 Kombinationsmöglichkeiten) und liefert zudem Variablen mit kleineren Standardfehlern und Konfidenzintervallen und somit treffgenaueren Ergebnissen. Auch die Zahl der studentisierten Residuen ist bei Modell 3 kleiner. Daher wird neben dem Modell 6, das gemäß der schrittweisen Modellbildung von SPSS als bestes identifiziert wurde, auch das Modell 3 näher betrachtet, bewertet und interpretiert.

7.1.4.1.2.1 Modell 3

$$Z = -0,484 - 1,806 \cdot \text{Qualifikation} \cdot \text{Aufgabe} + 1,774 \cdot \text{interk. Erfahrung} \cdot \text{Zeitraumen} + 2,208 \cdot \text{Führungshandeln}$$

Detaillierte Beurteilung des logistischen Regressionsmodells anhand von Gütekriterien

Ein wesentlicher Aspekt bei der Beurteilung der Modellgüte ist, dass alle **Regressionsfaktoren** des Modells sowohl nach der Wald-Statistik als auch gemäß dem Likelihood-Quotienten-Test auf dem 0,05-Niveau signifikant sind und somit einen signifikanten Einfluss auf die Trennung zwischen den beiden Kategorien der abhängigen Variablen „Erfolg“ haben. Zudem liegen die **Konfidenzintervalle der Odds Ratios** aller Regressionsfaktoren mit beiden Werten unter oder über eins. Die Odds Ratio ist der Faktor, um den sich das Wahrscheinlichkeitsverhältnis Erfolg-kein Erfolg ändert, wenn man die Ausprägung einer kategorialen Variablen mit ihrer Referenzkategorie vergleicht (detaillierte Informationen hierzu sind in Kapitel 6.3.2.5 zu finden). Somit ist der Wert eins, der besagt, dass der Regressionskoeffizient keinen Einfluss auf die abhängige Variable hat, ausgeschlossen und es kann davon ausgegangen werden, dass die Prädiktoren einen bedeutenden und eindeutigen Einfluss auf die abhängige Variable Erfolg ausüben.

Zur Beurteilung des Regressionsmodells werden die in Tabelle 32 bereits übersichtsartig dargestellten Gütekriterien speziell für das Modell 3 nochmals näher erläutert (für Informationen zur Ermittlung und Interpretation der verschiedenen Gütekriterien vgl. Kapitel 6.3.2.4). Die Güte des Modells kann anhand des **-2 Log-Likelihood Wertes**, der **Devianz**, beurteilt werden. Da der Devianzwert des gewählten Modells mit einem Wert von 237,630 um 58,121 kleiner ist als der des Nullmodells und ein perfekter Modellfit bei einem Devianz-Wert von null vorliegt, ist das ausgewählte Modell dem Nullmodell vorzuziehen. Der **Likelihood-Quotienten-Test** zeigt, dass die im Modell enthaltenen Regressionskoeffizienten signifikant von null verschieden sind, also einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable Erfolg haben. Die Differenz der Devianzen beträgt in diesem Fall 58,121, so dass bei einem Vergleich mit dem Referenzwert der Chi-Quadrat-Tabelle bei drei Freiheitsgra-

den die Nullhypothese, dass alle Regressionskoeffizienten null sind, auf einem Signifikanzniveau von $p=0,00$ verworfen werden kann. Auch die Pseudo-R-Quadrat Statistiken weisen auf einen zufriedenstellenden Modellfit hin. Der **Cox & Snell-R²** Wert beträgt 0,238, der **Nagelkerke-R²**-Wert 0,318. Somit liegt gemäß Cox und Snell der Anteil der Varianz der abhängigen Variable Erfolg, der durch das Regressionsmodell erklärt werden kann, bei 23,8% und gemäß Nagelkerke bei 31,8%. Laut Backhaus et al. (2006) sind bei beiden Statistiken Werte zwischen 0,2 und 0,4 als akzeptabel einzustufen. Die **Klassifikationsmatrix** (siehe Tabelle 33) zeigt, dass insgesamt 71,5% der Fälle (153 von 214 Fällen) richtig vorhergesagt wurden. Von den 100 nicht erfolgreichen Fällen wurden 88 (88%) richtig vorhergesagt (specificity) und 12 (12%) fälschlicherweise als erfolgreich klassifiziert (false positive rate). Von den 114 erfolgreichen Fällen wurden 65 (57%) richtig vorhergesagt (sensitivity) und 49 (43%) fälschlicherweise als nicht erfolgreich klassifiziert (false negative rate).

Tab. 33: Klassifikationsmatrix - Modell 3

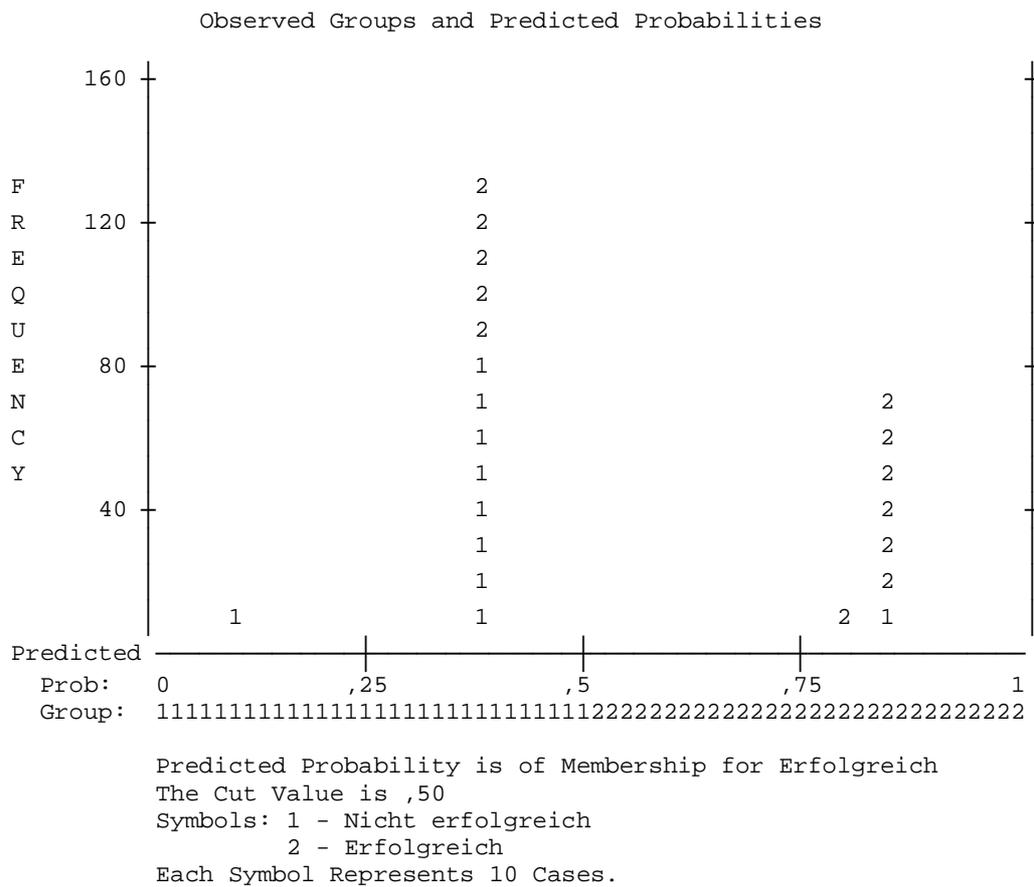
Beobachtet		Vorhergesagt		
		Erfolg		Prozentsatz der Richtigen
		Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Erfolg	Nicht erfolgreich	88	12	88,0
	Erfolgreich	49	65	57,0
Gesamtprozentsatz				71,5

Quelle: eigene Darstellung

Die maximale Zufallswahrscheinlichkeit liegt bei 53%, die proportionale Zufallswahrscheinlichkeit bei 50,2%. Die Formeln zur Berechnung der beiden Zufallswahrscheinlichkeiten sind in Kapitel 6.3.2.4 zu finden. Während die gesamte Trefferquote und die Trefferquote der nicht erfolgreichen Fälle weit über der zufälligen Trefferquote liegen, liegt die Trefferquote der erfolgreichen Fälle nur unwesentlich über der zufälligen Trefferquote. Zudem muss auch berücksichtigt werden, dass die Trefferquote immer überhöht ist, wenn diese auf Basis derselben Stichprobendaten ermittelt wird, aus denen auch die Regressionsfunktion abgeleitet wurde. Als Gegenmaßnahme kann eine Kreuzvalidierung dienen. Dies ist hier jedoch nicht möglich, da die Stichprobe für eine Teilung in zwei Unterstichproben zu klein ist. Da die Klassifikationsmatrix jedoch nur die Gruppeneinteilung und nicht die Wahrscheinlichkeitswerte der Fälle betrachtet, ist sie als Gütekriterium nur bedingt geeignet (vgl. Norusis, 2005). Hier kann das **Histogramm der geschätzten Wahrscheinlichkeiten** (siehe

Abbildung 21) Abhilfe schaffen (vgl. Kapitel 6.3.2.4). Das Histogramm zeigt, dass die meisten falsch zugeordneten erfolgreichen Fälle nahe der Grenze von 0,5 liegen. Daher ist die Klassifikationsgüte besser zu beurteilen, als es in der Klassifikationsmatrix zum Ausdruck kommt. Es wird auch deutlich, dass nur Dominanzfälle fälschlicherweise als nicht erfolgreich vorhergesagt werden, da die falsch klassifizierten Fälle bei einer vorhergesagten Erfolgswahrscheinlichkeit von ca. 35 bis 40% liegen und für alle Anpassungsfälle höhere Erfolgswahrscheinlichkeiten prognostiziert wurden (siehe Tabelle 34). Man kann daher davon ausgehen, dass die Dominanzstrategie in einigen Fällen entgegen der negativen Erfolgsprognose des Regressionsmodells erfolgreich verläuft.

Abb. 21: Histogramm der geschätzten Wahrscheinlichkeiten - Modell 3



Quelle: eigene Darstellung

Die 12 nicht erfolgreichen Fälle, die als erfolgreich vorhergesagt wurden, betreffen hingegen ausschließlich die Anpassungsstrategie, da nur für die Anpassungsstrate-

gie Erfolgswahrscheinlichkeiten größer 80% prognostiziert wurden. Während die Fehlzusammenhänge bei den Anpassungsstrategie-Fällen nur gering sind, sind die fehlerhaften Klassifizierungen der Dominanzstrategie-Fälle nicht unwesentlich.

Der **Hosmer-Lemeshow-Test** prüft die Nullhypothese, dass die Differenz zwischen den beobachteten und den vorhergesagten Werten null ist. Dabei werden die Beobachtungen in ungefähr gleichgroße Gruppen eingeteilt, wobei mindestens sechs Gruppen vorliegen sollten. In dieser Untersuchung kommt der Test zu dem Ergebnis, dass die Nullhypothese bei einem Chi-Quadrat-Wert von 0,079 und zwei Freiheitsgraden mit einem Signifikanzwert von 0,961 nicht abgelehnt werden kann. Da jedoch nur vier Gruppen gebildet wurden und die Stichprobe weniger als 400 Fälle umfasst, ist die Teststärke nur gering und der Test sollte daher nur zusammen mit anderen Gütekriterien zur Modellbeurteilung genutzt werden. Ein letztes Kriterium zur Überprüfung der Modellgültigkeit sind die **Residuen**. Da nur ein Fall mit einem studentisierten Residuum größer zwei bei insgesamt 214 Fällen vorliegt, kann von einem guten Modellfit ausgegangen werden.

Insgesamt kann damit die Güte des Regressionsmodells 3 als akzeptabel eingestuft werden.

Auswertung des Regressionsmodells 3

Beim ersten Betrachten der Gleichung z ist bereits zu sehen, dass nur das Führungshandeln als einzelner Faktor Einfluss auf den Erfolg ausübt. Die enthaltenen Kontingenzfaktoren „Qualifikation des Mitarbeiters“, „Aufgabenstruktur des Mitarbeiters“, „interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters“ und „Zeitrahmen“ sind jeweils nur in Verbindung mit einem anderen Kontingenzfaktor von Bedeutung. Einflüsse von einzelnen Kontingenzfaktoren konnten nicht ermittelt werden.

Die Kategorien „ausreichend qualifiziert“, „wenig strukturiert“, „wenig interkulturell erfahren“, „Zeitdruck“ und „Dominanzstrategie“ wurden als Referenzkategorien gewählt und mit null kodiert. Die anderen Kategorien wurden folglich mit eins kodiert. Diese Wahl wurde getroffen, da aus statistischen Gesichtspunkten immer die stärker besetzte Kategorie einer Variablen als Referenzkategorie gewählt werden sollte (vgl.

Fromm, 2005).

Anhand der Regressionskoeffizienten des ausgewählten Modells wird deutlich, dass z und somit die Erfolgswahrscheinlichkeit bei Vorliegen eines nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiters in Kombination mit einer strukturierten Aufgabe sinkt. Bei Vorliegen eines interkulturell erfahrenen Mitarbeiters in Kombination mit keinem Zeitdruck steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit. Auch die Anwendung der Anpassungsstrategie lässt die Erfolgswahrscheinlichkeit steigen.

Tab. 34: Erfolgswahrscheinlichkeiten pro Kombination - Modell 3

Qualifikation des MA	Aufgabenstruktur des MA	interkult. Erfahrung des MA	Zeitraumen	Erfolgs-WK für Dominanz (in %)	Erfolgs-WK für Anpassung (in %)
1	1	1	1	38	85
1	1	1	2	38	85
1	1	2	1	78	97
1	1	2	2	38	85
1	2	1	1	9	48
1	2	1	2	9	48
1	2	2	1	37	84
1	2	2	2	9	48
2	1	1	1	38	85
2	1	1	2	38	85
2	1	2	1	78	97
2	1	2	2	38	85
2	2	1	1	38	85
2	2	1	2	38	85
2	2	2	1	78	97
2	2	2	2	38	85

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Aufgabenstruktur: 1-wenig strukturiert, 2-strukturiert

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Quelle: eigene Darstellung

Anhand der Odds Ratios kann ermittelt werden, wie stark der Einfluss der Regressionsfaktoren ist. Bei einem nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter ist die Odds Ratio für Erfolg einer strukturierten Aufgabe gegenüber einer wenig strukturierten Aufgabe 0,164 mal so groß wie bei einem ausreichend qualifizierten Mitarbeiter. Bei einem interkulturell erfahrenen Mitarbeiter ist die Odds Ratio für Erfolg ohne Zeitdruck gegenüber Zeitdruck 5,892 mal so groß wie bei einem wenig interkulturell erfahrenen Mitarbeiter. Besonders interessant ist auch, dass das Wahrscheinlichkeits-

verhältnis für Erfolg bei der Anpassungsstrategie 9,095 mal so groß ist wie bei der Dominanzstrategie.

Tabelle 34 gibt einen Überblick über die Erfolgswahrscheinlichkeiten für alle möglichen Kombinationen der Regressionsfaktorausprägungen. Erfolgswahrscheinlichkeiten über 50% werden eingestuft als „Erfolg tritt ein“, Erfolgswahrscheinlichkeiten unter 50% werden eingestuft als „Erfolg tritt nicht ein“ (vgl. Backhaus et al., 2006). Es wird deutlich, dass die Anpassungsstrategie, wie auch schon an der Odds Ratio erkennbar, bei allen Kombinationsmöglichkeiten der Ausprägungen der anderen Regressionsfaktoren eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit aufweist als die Dominanzstrategie. Während bei der Dominanzstrategie drei von 16 Kombinationen eine Erfolgswahrscheinlichkeit von über 50% erreichen, liegen bei der Anpassungsstrategie 13 von 16 Kombinationen bei einer Erfolgswahrscheinlichkeit von über 50%. In den drei Fällen, bei denen die Anpassungsstrategie eine Erfolgswahrscheinlichkeit von unter 50% erreicht, liegt diese mit 48% nur ganz knapp unter 50% und auch über der Erfolgswahrscheinlichkeit der Dominanzstrategie von 9%. Daher kann die Anpassungsstrategie der Dominanzstrategie immer vorgezogen werden, unabhängig von der Ausprägung der anderen Regressionsfaktoren. In den drei Fällen, bei denen die Dominanzstrategie Erfolgswahrscheinlichkeiten von über 50% erreicht, liegen diese mit 78% trotz allem noch weit unter der Erfolgswahrscheinlichkeit der Anpassungsstrategie von 97%. Die Dominanzstrategie kann in diesen Fällen zwar erfolgreich angewandt werden, aber die Anpassungsstrategie ist dennoch vorzuziehen.

Anhand des Regressionsmodells und der darauf basierenden Übersicht über die Erfolgswahrscheinlichkeiten der möglichen Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen kann das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung für einen Teil der beinhaltenden Kontingenzfaktoren auf seine empirische Bestätigung geprüft werden. Es kann festgestellt werden, dass das Kontingenzmodell für den Fall der Anpassungsstrategie bestätigt werden kann. Wendet man die Anpassungsstrategie bei der im Kontingenzmodell empfohlenen Kombination der Kontingenzfaktorausprägungen an, erreicht man eine Erfolgswahrscheinlichkeit von 85% und es kann davon ausgegangen werden, dass Erfolg eintritt. Für die Dominanzstrategie konnte das Kontingenzmodell jedoch nicht bestätigt werden. Vielmehr erreichte die Dominanzstrategie bei der von dem Kontingenzmodell empfohlenen Kombination mit 9% die geringste ihrer Erfolgswahrscheinlichkeiten.

Wichtig ist auch, dass neben den vier im Kontingenzmodell aufgeführten Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen in dieser Studie noch 12 weitere Kombinationsmöglichkeiten der Kontingenzfaktorausprägungen denkbar sind, für die somit keine Handlungsempfehlung im Rahmen des Kontingenzmodells vorliegt. Die Tabellen 35 und 36 sollen in diesem Zusammenhang Anhaltspunkte für das Handeln international tätiger Führungskräfte liefern. Da die Anpassungsstrategie bis auf drei Kombinationen immer erfolgreich verläuft, macht es Sinn, die Kombinationen aufzulisten, bei denen die Anpassungsstrategie nicht erfolgreich ist und folglich nicht angewandt werden sollte. Da die Dominanzstrategie bis auf drei Kombinationen immer nicht erfolgreich verläuft, werden hier die drei Fälle aufgelistet, bei denen die Dominanzstrategie erfolgreich angewandt werden kann.

Tabelle 35 gibt einen Überblick über die drei Fälle, bei denen die Anpassungsstrategie Erfolgswahrscheinlichkeiten von unter 50% erreicht, also nicht erfolgreich ist.

Tab. 35: Nicht erfolgreiche Fälle der Anpassungsstrategie - Modell 3

Qualifikation des MA	Aufgabenstruktur des MA	interkult. Erfahrung des MA	Zeitraumen
1	2	1	1
1	2	1	2
1	2	2	2

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Aufgabenstruktur: 1-wenig strukturiert, 2-strukturiert

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 36: Erfolgreiche Fälle der Dominanzstrategie - Modell 3

Qualifikation des MA	Aufgabenstruktur des MA	interkult. Erfahrung des MA	Zeitraumen
1	1	2	1
2	1	2	1
2	2	2	1

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Aufgabenstruktur: 1-wenig strukturiert, 2-strukturiert

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Quelle: eigene Darstellung

Die drei Fälle, bei denen die Dominanzstrategie Erfolgswahrscheinlichkeiten von über 50% erreicht und somit erfolgreich ist, sind in Tabelle 36 aufgeführt.

Erwähnt werden muss aber nochmals, dass ein Teil der Dominanzfälle durch das logistische Regressionsmodell fälschlicherweise als nicht erfolgreich eingestuft wurde. Daher kann es durchaus sein, dass die Dominanzstrategie in Einzelfällen entgegen den Aussagen des Modells erfolgreich verläuft. Die Anzahl der Anpassungsfälle, die von dem Modell fälschlicherweise als erfolgreich klassifiziert werden, sollte allerdings nicht so groß sein.

7.1.4.1.2.2 Modell 6

$$Z = -0,454 - 2,406 \cdot \text{interk. Erfahrung} \cdot \text{Qualifikation} - 2,382 \cdot \text{Selbständigkeit} \cdot \text{Machtposition} + 2,153 \cdot \text{interk. Erfahrung} \cdot \text{Zeitraumen} + 2,268 \cdot \text{Führungshandeln}$$

Detaillierte Beurteilung des logistischen Regressionsmodells anhand von Gütekriterien

Genau wie bei Modell 3 sind auch bei diesem Modell alle **Regressionsfaktoren** sowohl nach der Wald-Statistik als auch gemäß dem Likelihood-Quotienten-Test auf dem 0,05 Niveau signifikant. Sie haben daher einen signifikanten Einfluss auf die Trennung zwischen den beiden Kategorien der abhängigen Variablen „Erfolg“. Auch die **Konfidenzintervalle der Odds Ratios** aller Regressionsfaktoren liegen mit beiden Werten unter oder über eins, so dass die Prädiktoren einen bedeutenden Einfluss auf die abhängige Variable „Erfolg“ ausüben (vgl. hierzu Kapitel 6.3.2.3 und 6.3.2.5).

Der **Devianzwert** des Modells ist mit einem Wert von 231,531 um 64,219 kleiner als der des Nullmodells. Da ein Devianz-Wert von null anzustreben ist, ist das ausgewählte Modell dem Nullmodell vorzuziehen. Der **Likelihood-Quotienten-Test** zeigt, dass die im Modell enthaltenen Regressionskoeffizienten auch bei diesem Modell signifikant von null verschieden sind und somit einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable Erfolg haben. Die Differenz der Devianzen beträgt 64,219, so dass

bei einem Vergleich mit dem Referenzwert der Chi-Quadrat-Tabelle bei vier Freiheitsgraden die Nullhypothese, dass alle Regressionskoeffizienten null sind, auf einem Signifikanzniveau von $p=0,00$ verworfen werden kann. Auch die Pseudo-R-Quadrat-Statistiken weisen auf einen zufriedenstellenden Modellfit hin. Der **Cox & Snell-R²-Wert** beträgt 0,259, der **Nagelkerke-R²-Wert** 0,346. Gemäß Cox und Snell kann daher 25,9% der Varianz der abhängigen Variable Erfolg durch das Regressionsmodell erklärt werden, gemäß Nagelkerke 34,6%. Die Werte sind laut Backhaus et al. (2006) als akzeptabel einzustufen. Die **Klassifikationsmatrix** (siehe Tabelle 37) zeigt, dass insgesamt 72,4% der Fälle (155 von 214 Fällen) richtig vorhergesagt wurden. Dies sind 0,9% mehr als bei Modell 3. Von den 100 nicht erfolgreichen Fällen wurden 90 (90%) richtig vorhergesagt (specificity) und 10 (10%) fälschlicherweise als erfolgreich klassifiziert (false positive rate). Von den 114 erfolgreichen Fällen wurden 65 (57%) richtig vorhergesagt (sensitivity) und 49 (43%) fälschlicherweise als nicht erfolgreich klassifiziert (false negative rate).

Tab. 37: Klassifikationsmatrix - Modell 6

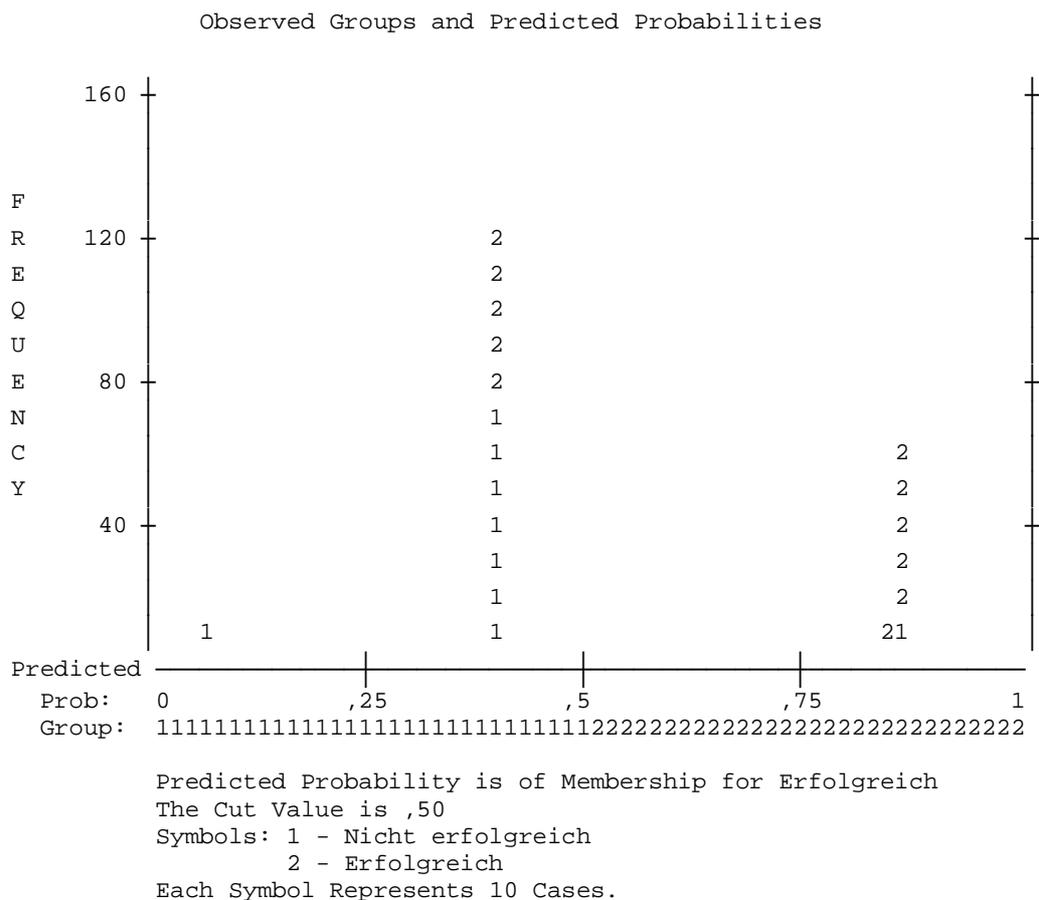
Beobachtet		Vorhergesagt		
		Erfolg		Prozentsatz der Richtigen
		Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Erfolg	Nicht erfolgreich	90	10	90,0
	Erfolgreich	49	65	57,0
Gesamtprozentsatz				72,4

Quelle: eigene Darstellung

Genau wie bei Modell 3 liegt die maximale Zufallswahrscheinlichkeit bei 53%, die proportionale Zufallswahrscheinlichkeit bei 50,2%. Die gesamte Trefferquote und die Trefferquote der nicht erfolgreichen Fälle übertreffen die zufällige Trefferquote somit in einem noch größeren Maß als bei Modell 3. Allerdings liegt die Trefferquote der erfolgreichen Fälle genauso wie bei Modell 3 nur unwesentlich über der zufälligen Trefferquote. Auch hier wurden 49 erfolgreiche Fälle als nicht erfolgreich vorhergesagt. Das **Histogramm der geschätzten Wahrscheinlichkeiten** (siehe Abbildung 22) zeigt, dass hier genau wie bei Modell 3 die meisten falsch zugeordneten erfolgreichen Fälle nahe der Grenze von 0,5 liegen. Daher ist die Klassifikationsgüte bei diesem Modell auch besser zu beurteilen, als es in der Klassifikationsmatrix zum Ausdruck kommt. Der **Hosmer-Lemeshow-Test** kommt wie bei Modell 3 ebenfalls

zu dem Ergebnis, dass die Nullhypothese, dass die Differenz zwischen den beobachteten und den vorhergesagten Werten null ist, bei einem Chi-Quadrat-Wert von 0,050 und zwei Freiheitsgraden mit einem Signifikanzwert von 0,975 nicht abgelehnt werden kann. Da jedoch auch hier nur vier Gruppen gebildet wurden und die Stichprobe weniger als 400 Fälle umfasst, ist die Teststärke ebenfalls nur gering und der Test sollte nur zusammen mit anderen Gütekriterien zur Modellbeurteilung genutzt werden. Im Rahmen der Betrachtung der **Residuen** wurden zwei Fälle identifiziert, die ein studentisiertes Residuum größer zwei bzw. kleiner minus zwei aufweisen. Bei insgesamt 214 Fällen kann daher von einem guten Modellfit ausgegangen werden.

Abb. 22: Histogramm der geschätzten Wahrscheinlichkeiten - Modell 6



Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt kann auch dieses Regressionsmodell als akzeptabel eingestuft werden. Im Vergleich zu Modell 3 erreicht das Modell 6 leicht bessere Werte.

Auswertung des Regressionsmodells 6

Die Regressionsgleichung zeigt, dass auch bei diesem Modell nur das Führungshandeln als einzelner Faktor Einfluss auf den Erfolg ausübt. Die enthaltenen Kontingenzfaktoren „interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters“, „Qualifikation des Mitarbeiters“, „Selbstständigkeit des Mitarbeiters“, „Machtposition des Vorgesetzten“ und „Zeitrahmen“ sind jeweils nur in Verbindung mit einem anderen Kontingenzfaktor von Bedeutung. Einflüsse von einzelnen Kontingenzfaktoren konnten somit auch hier nicht ermittelt werden.

Die Kategorien „wenig interkulturell erfahren“, „ausreichend qualifiziert“, „selbständig“, „starke Machtposition“, „Zeitdruck“ und „Dominanzstrategie“ wurden als Referenzkategorien gewählt und mit null kodiert. Die anderen Kategorien wurden folglich mit eins kodiert.

Anhand der Regressionskoeffizienten des Modells wird deutlich, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit bei Vorliegen eines interkulturell erfahrenen und nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiters sinkt. Die Erfolgswahrscheinlichkeit sinkt auch, wenn der Mitarbeiter wenig selbständig ist und gleichzeitig die Machtposition des Vorgesetzten schwach ist. Bei Vorliegen eines interkulturell erfahrenen Mitarbeiters in Kombination mit keinem Zeitdruck steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit. Auch die Anwendung der Anpassungsstrategie lässt die Erfolgswahrscheinlichkeit steigen.

Die Odds Ratios zeigen, wie stark der Einfluss der Regressionsfaktoren ist. Bei einem interkulturell erfahrenen Mitarbeiter ist die Odds Ratio für Erfolg bei nicht ausreichender Qualifikation des Mitarbeiters gegenüber ausreichender Qualifikation 0,09 mal so groß wie bei einem wenig interkulturell erfahrenen Mitarbeiter. Bei einem wenig selbständigen Mitarbeiter ist die Odds Ratio für Erfolg bei schwacher Machtposition des Vorgesetzten gegenüber starker Machtposition 0,092 mal so groß wie bei einem selbständigen Mitarbeiter. Bei einem interkulturell erfahrenen Mitarbeiter ist die Odds Ratio für Erfolg ohne Zeitdruck gegenüber Zeitdruck 8,612 mal so groß wie bei einem wenig interkulturell erfahrenen Mitarbeiter. Das Wahrscheinlichkeitsverhältnis für Erfolg ist bei der Anpassungsstrategie 9,661 mal so groß wie bei der Dominanzstrategie.

Ein Überblick über die Erfolgswahrscheinlichkeiten für alle möglichen Kombinationen der Regressionsfaktorausprägungen findet sich in Tabelle 38. Erfolgswahrscheinlichkeiten über 50% werden eingestuft als „Erfolg tritt ein“, Erfolgswahrscheinlichkeiten unter 50% werden eingestuft als „Erfolg tritt nicht ein“.

Tab. 38: Erfolgswahrscheinlichkeiten pro Kombination - Modell 6

Zeit- rahmen	interk. Erfahrung des MA	Qualifika- tion des MA	Selbstän- digkeit des MA	Macht- position des Vorgesetzten	Erfolgs-WK Dominanz (in %)	Erfolgs-WK Anpassung (in %)
1	1	1	1	1	6	36
1	1	1	1	2	39	86
1	1	1	2	1	39	86
1	1	1	2	2	39	86
1	1	2	1	1	6	36
1	1	2	1	2	39	86
1	1	2	2	1	39	86
1	1	2	2	2	39	86
1	2	1	1	1	4	31
1	2	1	1	2	33	83
1	2	1	2	1	33	83
1	2	1	2	2	33	83
1	2	2	1	1	34	83
1	2	2	1	2	85	98
1	2	2	2	1	85	98
1	2	2	2	2	85	98
2	1	1	1	1	6	36
2	1	1	1	2	39	86
2	1	1	2	1	39	86
2	1	1	2	2	39	86
2	1	2	1	1	6	36
2	1	2	1	2	39	86
2	1	2	2	1	39	86
2	1	2	2	2	39	86
2	2	1	1	1	1	5
2	2	1	1	2	5	36
2	2	1	2	1	5	36
2	2	1	2	2	5	36
2	2	2	1	1	6	36
2	2	2	1	2	39	86
2	2	2	2	1	39	86
2	2	2	2	2	39	86

Zeitrahen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Selbständigkeit: 1-wenig selbständig, 2-selbständig

Machtposition: 1-schwache Machtposition, 2-starke Machtposition

Quelle: eigene Darstellung

Die Anpassungsstrategie hat, wie bei Modell 3, bei allen Kombinationsmöglichkeiten der Ausprägungen der anderen Regressionsfaktoren eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit als die Dominanzstrategie. Während bei der Dominanzstrategie drei von 32 Kombinationen eine Erfolgswahrscheinlichkeit von über 50% erreichen, liegen bei der Anpassungsstrategie 22 von 32 Kombinationen bei einer Erfolgswahrscheinlichkeit über 50%. In den zehn Fällen, bei denen die Anpassungsstrategie eine Erfolgswahrscheinlichkeit von unter 50% erreicht, liegt diese immer über der Erfolgswahrscheinlichkeit der Dominanzstrategie. Folglich kann die Anpassungsstrategie der Dominanzstrategie immer vorgezogen werden, unabhängig von der Ausprägung der anderen Regressionsfaktoren. In den drei Fällen, bei denen die Dominanzstrategie Erfolgswahrscheinlichkeiten von über 50% erreicht, liegen diese mit 85% trotz allem noch unter der Erfolgswahrscheinlichkeit der Anpassungsstrategie von 98%. Die Dominanzstrategie kann in diesen Fällen zwar erfolgreich angewandt werden, die Anpassungsstrategie ist aber dennoch vorzuziehen.

Im Vergleich zu Modell 3 lässt dieses Regressionsmodell die empirische Überprüfung eines größeren Teils des Kontingenzmodells der kulturbewussten Mitarbeiterführung zu. Statt vier können fünf der 11 Kontingenzfaktoren des Kontingenzmodells überprüft werden. Zwei der fünf Kontingenzfaktoren waren auch in Modell 3 integriert. Für den Fall der Anpassungsstrategie kann das Kontingenzmodell auch hier bestätigt werden. Bei Anwendung der Anpassungsstrategie bei der im Kontingenzmodell empfohlenen Kombination der Kontingenzfaktorausprägungen wird eine Erfolgswahrscheinlichkeit von 86% erreicht und es kann davon ausgegangen werden, dass Erfolg eintritt. Für die Dominanzstrategie kann das Kontingenzmodell jedoch auch bei diesem Regressionsmodell nicht bestätigt werden. Auch hier erreicht die Dominanzstrategie bei der von dem Kontingenzmodell empfohlenen Kombination mit 5% eine ihrer geringsten Erfolgswahrscheinlichkeiten.

Wie auch schon bei Modell 3 enthält das Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung nur vier mögliche Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen. Bei diesem Regressionsmodell sind jedoch 32 Kombinationsmöglichkeiten der Kontingenzfaktorausprägungen denkbar. Für 28 Kombinationsmöglichkeiten liegt somit keine Handlungsempfehlung des Kontingenzmodells vor. Die Tabellen 39 und 40 sollen daher Hilfestellung für das Handeln international tätiger Führungskräfte geben. Da die Anpassungsstrategie bis auf zehn Kombinationen immer erfolgreich

verläuft, werden die Kombinationen aufgelistet, bei denen die Anpassungsstrategie nicht erfolgreich ist und daher nicht angewandt werden sollte. Da die Dominanzstrategie bis auf drei Kombinationen immer nicht erfolgreich verläuft, werden hier die drei Fälle dargestellt, bei denen die Dominanzstrategie erfolgreich angewandt werden kann.

Tabelle 39 gibt einen Überblick über die Fälle, bei denen die Anpassungsstrategie Erfolgswahrscheinlichkeiten von unter 50% erreicht, also nicht erfolgreich ist.

Tab. 39: Nicht erfolgreiche Fälle der Anpassungsstrategie - Modell 6

Zeitraumen	interk. Erfahrung des MA	Qualifikation des MA	Selbständigkeit des MA	Machtposition des Vorgesetzten
1	1	1	1	1
1	1	2	1	1
1	2	1	1	1
2	1	1	1	1
2	1	2	1	1
2	2	1	1	1
2	2	1	1	2
2	2	1	2	1
2	2	1	2	2
2	2	2	1	1

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Selbständigkeit: 1-wenig selbständig, 2-selbständig

Machtposition: 1-schwache Machtposition, 2-starke Machtposition

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 40: Erfolgreiche Fälle der Dominanzstrategie - Modell 6

Zeitraumen	interk. Erfahrung des MA	Qualifikation des MA	Selbständigkeit des MA	Machtposition des Vorgesetzten
1	2	2	1	2
1	2	2	2	1
1	2	2	2	2

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Selbständigkeit: 1-wenig selbständig, 2-selbständig

Machtposition: 1-schwache Machtposition, 2-starke Machtposition

Quelle: eigene Darstellung

Die drei Fälle, bei denen die Dominanzstrategie Erfolgswahrscheinlichkeiten von über 50% erreicht und somit erfolgreich ist, sind in Tabelle 40 aufgeführt.

7.1.4.1.2.3 Vergleich der beiden Regressionsmodelle

Das wesentliche Ergebnis beider Regressionsmodelle ist, dass die Anpassungsstrategie der Dominanzstrategie unabhängig von den Kontingenzzfaktorprägungen immer vorzuziehen ist. Die in dem Regressionsmodell enthaltenen Kontingenzzfaktoren verändern zwar die Erfolgswahrscheinlichkeiten beider Strategien, allerdings bleibt die **Anpassungsstrategie der Dominanzstrategie immer überlegen**. Insgesamt sind die Erfolgswahrscheinlichkeiten beider Strategien bei Modell 6 geringer als bei Modell 3. Dies ist auf die im Modell 6 enthaltenen Kontingenzzfaktoren zurückzuführen, die zusammen den Erfolg der Führungsstrategien stärker mindern als die Kontingenzzfaktoren, die in Modell 3 integriert sind. Während bei Modell 3 die geringste Erfolgswahrscheinlichkeit der Anpassungsstrategie bei 48% liegt, liegt sie bei Modell 6 bei 5%. Die Dominanzstrategie erreicht bei Modell 3 eine geringste Erfolgswahrscheinlichkeit von 9%, bei Modell 6 von 1%.

Vergleicht man beide Modelle, wird deutlich, dass das Modell 3 weniger Faktoren beinhaltet als das Modell 6 und daher übersichtlicher ist. Das Modell 6 berücksichtigt den Einfluss eines weiteren Kontingenzzfaktors, resultiert dadurch in 16 zusätzlichen Kombinationsmöglichkeiten pro Strategie, die jedoch keinen Zusatznutzen schaffen, da die Kernaussage bestehen bleibt, dass die Anpassungsstrategie der Dominanzstrategie immer vorzuziehen ist. Allerdings weist das Modell 6 im Vergleich zu Modell 3 bessere Gütekriterien auf. Das Modell 3 liefert hingegen Variablen mit kleineren Standardfehlern und Konfidenzintervallen und somit treffgenauere Ergebnisse. Auch die Zahl der studentisierten Residuen ist bei Modell 3 kleiner.

Das Modell 3 scheint wegen seiner geringeren Komplexität für Führungssituationen, in denen vom Vorgesetzten meist schnelles Handeln gefragt ist, besser geeignet als das Modell 6. Allerdings muss bei der Wahl des Führungsmodells auch berücksichtigt werden, wie schnell sich die Führungskraft in der Lage sieht, die verschiedenen Kontingenzzfaktoren korrekt zu ermitteln. Trotz seiner größeren Komplexität könnte daher das Modell 6 besser anwendbar sein, da die integrierten Kontingenzzfaktoren

schneller erhoben werden können.

Daher können der Führungskraft zwei verschiedene Modelle zur Ermittlung der richtigen Führungsstrategie in interkulturellen Führungssituationen an die Hand gegeben werden. Die Führungskraft kann **je nach Situation** selbst entscheiden, welches der beiden Modelle für sie am effektivsten anwendbar ist.

Bei beiden Modellen bleibt jedoch zu klären, welche Führungsstrategie in den Fällen angewandt werden sollte, in denen die Anpassungsstrategie nicht erfolgreich ist. Da die Dominanzstrategie in den Fällen noch geringere Erfolgswahrscheinlichkeiten aufweist, sollte diese Strategie ebenfalls nicht eingesetzt werden. In Kapitel 7.1.4.2 werden deshalb die Kompromiss-, Integrations- und Vermeidungsstrategie auf ihre Eignung überprüft.

7.1.4.1.3 Zusammenhang zwischen Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters und Erfolg der Dominanzstrategie

Während der Analyse der erhobenen Daten wurde deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Dominanzstrategie und der Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters an die Kultur des Vorgesetzten, in diesem Fall die deutsche Kultur, bestehen könnte. Deshalb wurde neben den verschiedenen Kontingenzfaktoren, dem Führungshandeln und dem Erfolg auch die Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters erhoben. Der vermutete Zusammenhang wurde von dem exakten Chi-Quadrat-Test bestätigt. Bei einem Chi-Quadrat-Wert von 160,554 und einem Freiheitsgrad ergab sich ein Signifikanzwert von 0,00. Cramers V beträgt 0,975. Es besteht also ein **signifikanter und sehr hoher Zusammenhang** zwischen der Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters und dem Erfolg der Dominanzstrategie.

Tab. 41: Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Dominanzstrategie und der Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters

			Erfolg		Total
			Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters	Wenig anpassungsbereit	Anzahl	105	1	106
		Erwartete Anzahl	66,5	39,5	106,0
		Std. Residuum	4,7	-6,1	
	Anpassungsbereit	Anzahl	1	62	63
		Erwartete Anzahl	39,5	23,5	63,0
		Std. Residuum	-6,1	7,9	
Total	Anzahl	106	63	169	
	Erwartete Anzahl	106,0	63,0	169,0	

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 41 zeigt, dass die Dominanzstrategie bei einem wenig anpassungsbereiten Mitarbeiter signifikant häufiger nicht erfolgreich verläuft als erwartet und bei einem anpassungsbereiten Mitarbeiter signifikant häufiger erfolgreich verläuft als erwartet. Es kann also gefolgert werden, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit der Dominanzstrategie bei einem wenig anpassungsbereiten Mitarbeiter deutlich zu niedrig ist und bei einem anpassungsbereiten Mitarbeiter deutlich erhöht ist.

Bei der Anpassungsstrategie wird auf eine Auswertung des Einflusses der Anpassungsbereitschaft verzichtet, da hier keine Auswirkungen zu erwarten sind. Handelt ein Vorgesetzter nach der Anpassungsstrategie, ist die Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters nicht nötig. Bei den übrigen drei Strategien Kompromissstrategie, Integrationsstrategie und Vermeidungsstrategie ist wiederum aufgrund ihrer geringen Fallzahl und ihrer Erfolgsverteilungen keine Auswertung möglich.

7.1.4.2 Kompromissstrategie, Integrationsstrategie und Vermeidungsstrategie

Eine statistische Analyse des Einflusses der Kontingenzzfaktoren auf den Erfolg der Kompromiss-, Integrations- und Vermeidungsstrategie ist aufgrund der geringen Fallzahl und der Erfolgsverteilungen der Führungsstrategien nicht möglich. Die Kompromissstrategie weist nur erfolgreiche Fälle auf. Die Vermeidungsstrategie verläuft in allen Fällen nicht erfolgreich. Die Integrationsstrategie verläuft bis auf einen Fall immer erfolgreich.

Die Tabellen 42 bis 44 geben pro Führungsstrategie Kompromiss, Integration und Vermeidung einen Überblick über die verschiedenen in den Interviews erhobenen Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzzfaktoren aus Modell 3 und deren Erfolg und Häufigkeit. Die Tabellen 45 bis 47 geben einen solchen Überblick für die Kontingenzzfaktoren des Modells 6.

Tab. 42: Kompromiss - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzzfaktoren aus Modell 3, inklusive Erfolg und Häufigkeit

Qualifikation des MA	Aufgabenstruktur des MA	interkult. Erfahrung des MA	Zeitraumen	Erfolg	Anzahl der Fälle
2	2	1	1	ja	2
2	1	2	2	ja	2
2	2	2	2	ja	2
2	2	1	2	ja	2
1	1	1	2	ja	1
2	1	1	2	ja	6
2	1	1	1	ja	2
2	1	2	1	ja	1

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Aufgabenstruktur: 1-wenig strukturiert, 2-strukturiert

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 43: Integration - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzzfaktoren aus Modell 3, inklusive Erfolg und Häufigkeit

Qualifikation des MA	Aufgabenstruktur des MA	interkult. Erfahrung des MA	Zeitraumen	Erfolg	Anzahl der Fälle
2	2	1	2	ja	5
2	1	1	2	ja	2
2	2	2	2	ja	1
2	2	1	1	ja	2
2	2	2	1	ja	1
1	1	2	2	nein	1

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Aufgabenstruktur: 1-wenig strukturiert, 2-strukturiert

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 44: Vermeidung - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzzfaktoren aus Modell 3, inklusive Erfolg und Häufigkeit

Qualifikation des MA	Aufgabenstruktur des MA	interkult. Erfahrung des MA	Zeitraumen	Erfolg	Anzahl der Fälle
2	1	2	2	nein	2
2	1	1	1	nein	1
1	1	2	2	nein	1

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Aufgabenstruktur: 1-wenig strukturiert, 2-strukturiert

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 45: Kompromiss - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzzfaktoren aus Modell 6, inklusive Erfolg und Häufigkeit

Zeitraumen	interk. Erfahrung des MA	Qualifikation des MA	Selbständigkeit des MA	Machtposition des Vorgesetzten	Erfolg	Anzahl der Fälle
1	1	2	2	2	ja	4
2	2	2	1	2	ja	2
2	2	2	2	2	ja	2
2	1	2	2	2	ja	3
2	1	1	1	2	ja	1
2	1	2	1	2	ja	3
2	1	2	2	1	ja	2
1	2	2	2	2	ja	1

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Selbständigkeit: 1-wenig selbständig, 2-selbständig

Machtposition: 1-schwache Machtposition, 2-starke Machtposition

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 46: Integration - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren aus Modell 6, inklusive Erfolg und Häufigkeit

Zeitraumen	interk. Erfahrung des MA	Qualifikation des MA	Selbständigkeit des MA	Machtposition des Vorgesetzten	Erfolg	Anzahl der Fälle
2	1	2	2	2	ja	5
2	1	2	1	2	ja	2
2	2	2	2	2	ja	1
1	1	2	2	2	ja	2
1	2	2	2	2	ja	1
2	2	1	2	2	nein	1

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Selbständigkeit: 1-wenig selbständig, 2-selbständig

Machtposition: 1-schwache Machtposition, 2-starke Machtposition

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 47: Vermeidung - beobachtete Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren aus Modell 6, inklusive Erfolg und Häufigkeit

Zeitraumen	interk. Erfahrung des MA	Qualifikation des MA	Selbständigkeit des MA	Machtposition des Vorgesetzten	Erfolg	Anzahl der Fälle
2	2	2	2	1	nein	2
1	1	2	2	2	nein	1
2	2	1	1	1	nein	1

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Selbständigkeit: 1-wenig selbständig, 2-selbständig

Machtposition: 1-schwache Machtposition, 2-starke Machtposition

Quelle: eigene Darstellung

Die Kompromissstrategie scheint immer erfolgreich, die Vermeidungsstrategie immer nicht erfolgreich zu sein. Es besteht allerdings auch die Möglichkeit, dass in dieser Untersuchung nur von Fällen mit Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen berichtet wurde, die erfolgreich bzw. nicht erfolgreich verlaufen, es aber durchaus auch andere Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen gibt, bei denen die Strategie nicht erfolgreich bzw. erfolgreich verläuft. Dies kann jedoch im Rahmen dieser Studie nicht überprüft werden. Daher kann hier nur unter Vorbehalt davon ausgegangen werden, dass die Kompromissstrategie immer erfolgreich und die Vermeidungsstrategie immer nicht erfolgreich verläuft.

Bei der Integrationsstrategie ist mit nur einer nicht erfolgreichen und 11 erfolgreichen Episoden ebenfalls keine statistische Analyse möglich. Bei Betrachtung der Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen, die bei Einsatz der Integrationsstrategie vorliegen, fällt jedoch bei beiden Modellen auf, dass der eine nicht erfolgreiche Fall im Gegensatz zu den 11 erfolgreichen Fällen einen wesentlichen Unterschied aufweist. Er betrifft als einziger Fall einen nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter. Da die Qualifikation des Mitarbeiters bereits bei der Dominanzstrategie und der Anpassungsstrategie einzeln und in Kombination mit anderen Kontingenzfaktoren als signifikanter Einflussfaktor identifiziert wurde, könnte es durchaus möglich sein, dass die mangelnde Qualifikation des Mitarbeiters einen negativen Einfluss auf den Erfolg der Integrationsstrategie des Vorgesetzten hat. Der Einfluss des Kontingenzfaktors „Qualifikation des Mitarbeiters“ auf den Erfolg der Integrationsstrategie kann deshalb vermutet, aber nicht statistisch abgesichert werden.

Anhand der Tabellen 42 bis 47 kann für beide Modelle, 3 und 6, separat untersucht werden, ob eine der drei Führungsstrategien eine Alternative für die Anpassungsstrategie sein könnte, wenn diese nicht erfolgreich verläuft.

Dazu wird untersucht, ob die Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen, bei denen die Anpassungsstrategie nicht erfolgreich verläuft, bei den drei Alternativstrategien beobachtet wurden und mit welchem Erfolg die Führungsstrategie in diesen Fällen endete.

In einem ersten Schritt wurde das Modell 3 untersucht. Tabelle 35 zeigt die Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren des Modells 3, bei denen die Anpassungsstrategie nicht erfolgreich verläuft.

Anhand der Tabellen 42 bis 44 wird deutlich, dass die drei Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen, bei denen die Anpassungsstrategie nicht erfolgreich verläuft, für die anderen drei Führungsstrategien nicht erhoben wurden. Deshalb kann aus den Tabellen nicht abgeleitet werden, welchen Erfolg die drei Alternativstrategien in diesen Fällen haben könnten. Aufgrund der einheitlich erfolgreichen Fälle der Kompromissstrategie könnte allerdings vermutet werden, dass die Kompromissstrategie auch in den drei Fällen, in denen die Anpassungsstrategie nicht erfolgreich verläuft, erfolgreich verlaufen würde. Mit nur einem nicht erfolgreichen Fall

und 11 erfolgreichen Fällen könnte bei der Integrationsstrategie ebenso vermutet werden, dass sie in den drei nicht erfolgreichen Fällen der Anpassungsstrategie erfolgreich verläuft. Allerdings handelt es sich bei allen nicht erfolgreichen Anpassungsfällen um einen nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter. Dies könnte, wie bereits erwähnt, auch mit einem Misserfolg der Integrationsstrategie verbunden sein. Daher ist keine eindeutige Vermutung für den Erfolg der Integrationsstrategie in diesen Fällen möglich. Bei der Vermeidungsstrategie liegt mit nur nicht erfolgreichen Fällen die Vermutung nahe, dass sie in den drei nicht erfolgreichen Fällen der Anpassungsstrategie ebenfalls nicht erfolgreich verlaufen würde.

Im nächsten Schritt wurden die zehn Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen analysiert, bei denen die Anpassungsstrategie gemäß Modell 6 nicht erfolgreich verläuft (siehe Tabelle 39).

Wie in Tabelle 45 ersichtlich, wurden die zehn Kombinationen für die Kompromissstrategie nicht erhoben. Daher kann hier, wie auch bei Modell 3, nur vermutet werden, dass die Kompromissstrategie wegen ihres durchgängigen Erfolges in den Fällen, in denen die Anpassungsstrategie nicht erfolgreich ist, erfolgreich angewandt werden kann. Für die Integrationsstrategie wurde eine der zehn Kombinationen erhoben. Diese endet auch für die Integrationsstrategie nicht erfolgreich (siehe graue Markierung Tabelle 46). Daher kann vermutet werden, dass auch die Integrationsstrategie in diesem Fall nicht angewandt werden sollte. Die anderen neun Fälle wurden für die Integrationsstrategie nicht erhoben. Aufgrund der Erfolgsverteilung der Integrationsstrategie kann vermutet werden, dass sie in diesen Fällen erfolgreich verlaufen könnte. Bei Fällen mit einem nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter könnte sie jedoch nicht erfolgreich enden. Daher ist bei den Fällen, die einen nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter betreffen, keine eindeutige Vermutung für den Erfolg der Integrationsstrategie möglich. In den anderen Fällen kann ein Erfolg vermutet werden. Für die Vermeidungsstrategie wurde ebenfalls ein Fall erhoben, in dem die Anpassungsstrategie nicht erfolgreich verläuft (siehe graue Markierung Tabelle 47). In diesem Fall verläuft jedoch auch die Vermeidungsstrategie nicht erfolgreich, und es kann vermutet werden, dass die Vermeidungsstrategie hier ebenfalls nicht angewandt werden sollte. Da alle anderen Fälle der Vermeidungsstrategie auch nicht erfolgreich verlaufen, liegt die Vermutung nahe, dass die Vermeidungsstrategie immer vermieden werden sollte.

7.1.4.3 Doppelstrategien

Im Verlaufe der Interviews wurde auch deutlich, dass oftmals zwei verschiedene Führungsstrategien nacheinander angewandt wurden. Dies war dann der Fall, wenn der Vorgesetzte feststellte, dass die zuerst gewählte Führungsstrategie nicht zum Erfolg geführt hatte und er sich von einer anderen Führungsstrategie größeren Erfolg erhoffte.

Ehm das heißt, erster Ansatz war, zu sagen, okay, wir müssen ihn jetzt in dieses Schema reinbringen, das wir halt in der Firma verwenden. Eben klare Planung mit Budgets und so was, so lange brauche ich noch usw.. Das hat nur sehr bedingt funktioniert. Wir haben zwar so was gekriegt. Das war aber nicht wirklich das Papier wert auf dem es stand. Das hat er auch, denke ich, klar so abgegeben nach dem Motto, die wollen jetzt was haben, jetzt kriegen sie was. Ehm der erste Ansatz hat also weniger funktioniert. Zweiter Ansatz war zu sagen, okay, das ist die Aufgabe, das sind die Rahmenbedingungen, bis da und da hin muss es soweit sein. Und das hat sehr gut funktioniert dann. Also man hat quasi den völlig alleine dann loslaufen lassen, das auf seine Art tun, ne. Der dann auch noch gesagt hat, ja, ach, wird schon, wenn man nachgefragt hat. (Lachen) Und wenn man da etwas, sag ich mal, ehm entspannter war an der Ecke, hat es tatsächlich, es hat halt funktioniert.

Und da hatte ich mal so'n Plan gemacht, in welchen Bereichen ich mir so was vorstellen konnte. Und dann hat der Kollege halt die Ideen genommen, die ich eigentlich nur mal diskutieren wollte und hat die alle runter programmiert. Am Schluss hat sich dann raus gestellt, dass zwei Drittel von dem, was er programmiert hat, man wieder wegschmeißen konnte. (...) So, und das war zum Teil meine Schuld, weil ich ihn da einfach nicht früh, nicht schnell genug gebremst hab. So, und dann, und dann hab ich halt auch gemerkt, also nachdem das einmal so war, bin, haben wir's dann so aus gemacht, das hat ihn zwar genervt, aber, dass wir uns halt im Prinzip alle zwei Tage mal zusammengesetzt haben und er mir erklärt hat, woran er grad arbeitet. Wie gesagt, das hat ihn extrem genervt, er hat auch nicht verstanden, warum ich das will, aber wir haben's dann halt gemacht.

Ich würde eher sagen, ich habe einfach die gleichen Sachen vorausgesetzt wie bei Deutschen und hab mal gesehen was passiert. Ja, hab dann gemerkt, dass es nicht funktioniert. Hab dann versucht zu verstehen, warum's nicht funktioniert. Und dann haben wir gemeinsam im Prinzip so eine Lösung erarbeitet, wie's funktionieren kann.

Also letztendlich ehm hab ich es versäumt ehm im Detail in das Arbeitspaket hinein-zuschauen. Ich hab immer mal wieder, quasi im wöchentlichen oder zweiwöchentlichen Abstand nachgeschaut, wo wir sind, wo wir stehen. Ehm hab aber auf Grund der Komplexität ehm des Arbeitspakets auch nie weiter nachgebohrt und hab eigentlich auch nur kontinuierlich ein ehm positives Feedback bekommen. Kleinere Probleme, eh die angesprochen wurden, kam immer wieder die Rückmeldung, das ist alles eh on track und ehm man solle sich keine Probleme, keine, keine Sorgen machen. Ehm die Situation hat mich an, an eine Situation von vor fünf Jahren erinnert, die ich auch mit einem, einem Texaner hatte, ehm, ehm ganz, ganz ähnlich gelaufen und, und da merkte ich, Moment ich mach hier was falsch mit den Leuten. Eh also ich merkte schlussendlich, ich hab ehm die Erwartungshaltung, dass wenn es Probleme gibt, mir die Probleme auch kommuniziert werden. Und dies war bei den Personen vollkommen falsch. Dann und dann zunächst Mal ehm haben die gesagt, hier ist alles ehm im Lack, mach Dir keine Sorgen und haben gedacht, irgendwie wird das schon alles eh sich am Ende auflösen und alle sind glücklich. Aber bloß nicht dem Vorgesetzten sagen, dass man irgendetwas vielleicht nicht kann, oder Hilfe braucht, eh oder es gibt größere Probleme dadurch. Hab mich dann in dem Fall ehm nur damit be, behelfen können, dass ich ehm umgestellt hab auf Mikro-Management, auf also quasi tägliche oder, oder zweitägliche eh Status Meetings, in denen ich oder ein Vertreter von mir, im Detail in die Arbeit reingeschaut haben. Ehm während dieser Phase haben wir dann auch, ja, letztendlich gesehen, wie, wie wichtig dieses Verfahren war, denn ohne dieses Verfahren, es ging nicht nur um, um ein, zwei Anschläge, ehm mit denen der Mitarbeiter dann, eh ich sag mal, weiterarbeiten konnte, unabhängig, sondern es ging wirklich um, um ehm ja ehm, ehm kindergarten eh artiges Vorgehen bis, bis zum, bis zum Abschluss eh der Arbeit.

Tabelle 48 enthält einen Überblick über die in den erhobenen Episoden vorkommenden Kombinationen der Führungsstrategien und ihren finalen Erfolg. Insgesamt wurden in 46 Fällen zwei Führungsstrategien zeitlich nacheinander angewandt. Bis auf drei Fälle verliefen die Episoden nach vollzogenem Strategiewechsel erfolgreich. In 42 Fällen wurde die Dominanzstrategie durch eine andere Führungsstrategie ersetzt. Bis auf drei waren alle diese Fälle erfolgreich. In drei Fällen wurde die Dominanzstrategie im Anschluss an die Anpassungsstrategie erfolgreich eingesetzt. In einem Fall wurde die Vermeidungsstrategie erfolgreich durch die Kompromissstrategie ersetzt. Es wird also deutlich, dass ohne Einbezug der Kontingenzfaktoren die Anpassungsstrategie der Dominanzstrategie fast immer überlegen ist und auch die Kompromiss- und Integrationsstrategie der Dominanzstrategie vorzuziehen sind. Die

Vermeidungsstrategie sollte jedoch nicht angewandt werden.

Tab. 48: Überblick über die angewandten Doppelstrategien

1. Strategie	2. Strategie	erfolgreiche Fälle	nicht erfolgreiche Fälle
Dominanz	Anpassung	25	2
Dominanz	Kompromiss	8	-
Dominanz	Integration	6	-
Dominanz	Vermeidung	-	1
Anpassung	Dominanz	3	-
Vermeidung	Kompromiss	1	-

Quelle: eigene Darstellung

7.1.4.4 Zusammenfassende Betrachtung aller Führungsstrategien

Nach getrennter statistischer und interpretativer Auswertung des Erfolges der einzelnen Führungsstrategien bei Vorliegen bestimmter Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen sollen nun Strategieempfehlungen über alle Führungsstrategien hinweg gebildet werden. Dabei werden für alle möglichen Kombinationen der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren von Modell 3 und von Modell 6 zwei separate Übersichten erstellt, die Empfehlungen beinhalten, welche Führungsstrategie bzw. Führungsstrategien bei welcher Kombination der Kontingenzfaktorausprägungen angewandt werden sollten.

Tabelle 49 gibt einen Überblick über die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten der Ausprägungen der Kontingenzfaktoren von Modell 3 und die jeweiligen empfohlenen Führungsstrategien. Tabelle 50 enthält eine solche Übersicht für Modell 6.

Zu beachten ist, dass die Eignung der auf statistischer Basis empfohlenen Führungsstrategien anhand statistischer Tests nachgewiesen werden konnte. Die Empfehlungen auf Vermutungsbasis beruhen lediglich auf Vermutungen und sind nicht statistisch abgesichert.

Tab. 49: Modell 3 - Führungsstrategie-Empfehlungen für die verschiedenen Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen

Qualifikation des MA	Aufgabenstruktur des MA	interkult. Erfahrung des MA	Zeitraumen	Empfehlung auf statistisch abgesicherter Basis	Empfehlung auf nicht statistisch abgesicherter Basis
1	1	1	1	Anpassung	Kompromiss
1	1	1	2	Anpassung	Kompromiss
1	1	2	1	1. Anpassung, 2. Dominanz	Kompromiss
1	1	2	2	Anpassung	Kompromiss
1	2	1	1		Kompromiss
1	2	1	2		Kompromiss
1	2	2	1	Anpassung	Kompromiss
1	2	2	2		Kompromiss
2	1	1	1	Anpassung	Kompromiss, Integration
2	1	1	2	Anpassung	Kompromiss, Integration
2	1	2	1	1. Anpassung, 2. Dominanz	Kompromiss, Integration
2	1	2	2	Anpassung	Kompromiss, Integration
2	2	1	1	Anpassung	Kompromiss, Integration
2	2	1	2	Anpassung	Kompromiss, Integration
2	2	2	1	1. Anpassung, 2. Dominanz	Kompromiss, Integration
2	2	2	2	Anpassung	Kompromiss, Integration

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Aufgabenstruktur: 1-wenig strukturiert, 2-strukturiert

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Quelle: eigene Darstellung

Auch hier gilt, dass die Führungskraft selbst entscheiden kann, welches der zwei zur Verfügung stehenden Modelle -Modell 3 oder Modell 6- zur Ermittlung der richtigen Führungsstrategie angewandt werden soll.

Tab. 50: Modell 6 - Führungsstrategie-Empfehlungen für die verschiedenen Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen

Zeit- rahmen	interk. Erfahrung des MA	Qualifika- tion des MA	Selbstän- digkeit des MA	Macht- position des Vorgesetzten	Empfehlung auf statistisch abgesicherter Basis	Empfehlung auf nicht statistisch abgesicherter Basis
1	1	1	1	1		Kompromiss
1	1	1	1	2	Anpassung	Kompromiss
1	1	1	2	1	Anpassung	Kompromiss
1	1	1	2	2	Anpassung	Kompromiss
1	1	2	1	1		Kompromiss, Integration
1	1	2	1	2	Anpassung	Kompromiss, Integration
1	1	2	2	1	Anpassung	Kompromiss, Integration
1	1	2	2	2	Anpassung	Kompromiss, Integration
1	2	1	1	1		Kompromiss
1	2	1	1	2	Anpassung	Kompromiss
1	2	1	2	1	Anpassung	Kompromiss
1	2	1	2	2	Anpassung	Kompromiss
1	2	2	1	1	Anpassung	Kompromiss, Integration
1	2	2	1	2	1. Anpassung, 2. Dominanz	Kompromiss, Integration
1	2	2	2	1	1. Anpassung, 2. Dominanz	Kompromiss, Integration
1	2	2	2	2	1. Anpassung, 2. Dominanz	Kompromiss, Integration
2	1	1	1	1		Kompromiss
2	1	1	1	2	Anpassung	Kompromiss
2	1	1	2	1	Anpassung	Kompromiss
2	1	1	2	2	Anpassung	Kompromiss
2	1	2	1	1		Kompromiss, Integration
2	1	2	1	2	Anpassung	Kompromiss, Integration
2	1	2	2	1	Anpassung	Kompromiss, Integration
2	1	2	2	2	Anpassung	Kompromiss, Integration
2	2	1	1	1		Kompromiss
2	2	1	1	2		Kompromiss
2	2	1	2	1		Kompromiss
2	2	1	2	2		Kompromiss
2	2	2	1	1		Kompromiss, Integration
2	2	2	1	2	Anpassung	Kompromiss, Integration
2	2	2	2	1	Anpassung	Kompromiss, Integration
2	2	2	2	2	Anpassung	Kompromiss, Integration

Zeitraumen: 1-kein Zeitdruck, 2-Zeitdruck

Interkulturelle Erfahrung: 1-wenig interkulturell erfahren, 2-interkulturell erfahren

Qualifikation: 1-nicht ausreichend qualifiziert, 2-ausreichend qualifiziert

Selbständigkeit: 1-wenig selbständig, 2-selbständig

Machtposition: 1-schwache Machtposition, 2-starke Machtposition

Quelle: eigene Darstellung

7.1.4.5 Meinungen der Befragten zur Anwendbarkeit des Kontingenzmodells

Insgesamt konnte festgestellt werden, dass die Interviewpartner das **Thema** dieser Studie als **sehr wichtig** erachteten.

Ehm aber ich glaub schon, dass insbesondere auch mit unserem neuen Konzept, da mit unseren [Centers] und weltweit und [Center] über die Welt verteilt, das eigentlich eine ziemlich, eine Frage für die Zukunft noch wichtiger ist.

Also das Thema wird, denke ich, immer, immer wichtiger und wahrgenommen ehm interessanterweise, wir sind ja schon immer eine internationale Firma gewesen, aber nicht so eh, jetzt allmählich mit dem eh, ich sag mal, mit der Extension rein nach, nach Indien, insbesondere mittlerweile, ich glaub, [X] Mitarbeiter in Indien und in anderen Ländern in Asien.

Allerdings **zweifelten** zwei Interviewpartner **an der Anwendbarkeit** des Kontingenzmodells.

Ich halt sie wirklich für Theorie. Weil ich glaube, es gibt keine Anleitung. Die Verhaltensmuster, die Du, oder sagen wir mal, der Erfolg oder Mißerfolg, wie Du mit eh Leuten arbeitest, die man als Ausländer bezeichnet, hängen davon ab, ob Du als Ausländer im Ausland arbeitest oder Ausländer mit Dir in Deinem Inland arbeiten. Ebenso hängt es davon ab, wie ehm .. wie die ganze Situation aussieht. Ist das Team, in dem Du arbeitest, ein Team, das überwiegend von Ausländern gestaffed ist? Oder es ist ein Team, wo Du als einzelner Ausländer, zum Beispiel ich zum Beispiel als Deutscher in einem Team von Engländern überleben musste. Oder ist es zum Beispiel im Extremfall ein Team, wo im Ausland trotzdem immer noch viele Leute aus Deinem Kulturkreis arbeiten und Du bist praktisch ein Implant, ja. Es gibt also tatsächlich Parameter, wie zum Beispiel Location, bist Du selbst im Ausland oder sind Ausländer bei Dir. Ehm sowie als auch das, sagen wir mal, demographische Umfeld des Teams, gibt es viele Ausländer oder wieder wenige, bist Du die Ausnahme oder sind die anderen die Ausnahme? Ehm das sind alles, sagen wir mal, so, ich würd sagen, so Metaparameter, die auf das Modell einwirken und die dann aber auch eine Anleitung vollkommen neu gestalten. Es gibt also, glaub ich, kein, keine ein, keine eine Anleitung, die Du jedem überall in der Welt geben kannst und die er nach dem Muster dann ehm verwenden könnte.

Das ist sicherlich nicht so einfach so eine Unterscheidung zwischen national und international. Wie gesagt, also ich denke, man müsste da schon für verschiedene Kul-

turkreise wahrscheinlich unterschiedliche Tipps geben. Also eine hundertprozentige Anleitung gibt es meines Erachtens sowieso nicht. Also muss da immer flexibel sein. Muss gucken.

7.1.5 Zusammenhang zwischen Kontingenzfaktor und Führungshandeln

Neben den Zusammenhängen zwischen den Kontingenzfaktoren und dem Erfolg einer Führungsstrategie sind auch die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kontingenzfaktoren und dem Führungshandeln von Interesse. Hat ein Kontingenzfaktor Einfluss darauf, welches Führungshandeln ein Vorgesetzter wählt? Wie bei den vorherigen Auswertungen wurden hier ebenfalls nur zehn der 11 Kontingenzfaktoren in die Auswertung einbezogen. Der Faktor „Informationsstand des Vorgesetzten“ wurde nicht ausgewertet, da nur für eine der beiden Kategorien Episoden gesammelt werden konnten und bei den meisten Episoden gar keine Zuordnung vorgenommen werden konnte. Pro Kontingenzfaktor wurde eine Kreuztabelle mit dem Führungshandeln gebildet und ein exakter Chi-Quadrat-Test durchgeführt.

Insgesamt konnten **zwei signifikante Zusammenhänge** ermittelt werden, zum einen zwischen dem Kontingenzfaktor „erforschte Kulturdistanz“ und dem Führungshandeln und zum anderen zwischen dem Kontingenzfaktor „Machtposition des Vorgesetzten“ und dem Führungshandeln.

Bei einem Chi-Quadrat-Wert von 10,374, vier Freiheitsgraden und einem Signifikanzwert von 0,030 hat die erforschte Kulturdistanz einen signifikanten Einfluss auf das Führungshandeln. Die Stärke des Zusammenhangs wurde anhand von Cramers V berechnet und ist bei einem Wert von 0,192 allerdings nur als sehr gering einzustufen.

Tab. 51: Kreuztabelle Erforschte Kulturdistanz - Führungshandeln

			Führungshandeln					Total
			Dominanz	Anpassung	Kompromiss	Integration	Vermeidung	
Erforschte Kulturdistanz	Geringe erforschte Kulturdistanz	Anzahl	107	48	13	3	4	175
		Erwartete Anzahl	105,2	48,6	11,2	7,5	2,5	175,0
		Std. Residuen	,2	-,1	,5	-1,6	1,0	
	Große erforschte Kulturdistanz	Anzahl	62	30	5	9	0	106
		Erwartete Anzahl	63,8	29,4	6,8	4,5	1,5	106,0
		Std. Residuen	-,2	,1	-,7	2,1	-1,2	
Total	Anzahl	169	78	18	12	4	281	
	Erwartete Anzahl	169,0	78,0	18,0	12,0	4,0	281,0	

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 51 zeigt, dass die Integrationsstrategie bei einer großen erforschten Kulturdistanz zwischen der Kultur des Mitarbeiters und der des deutschen Vorgesetzten mit einem standardisierten Residuum von 2,1 signifikant häufiger angewandt wird als erwartet. Die Vermeidungsstrategie hingegen wird bei einer großen erforschten Kulturdistanz seltener angewandt als erwartet. Die Abweichung kann jedoch bei einem standardisierten Residuum von -1,2 nicht als signifikant eingestuft werden. Bei den drei anderen Führungsstrategien sind die Abweichungen zwischen den beobachteten und erwarteten Häufigkeiten nur minimal.

Bei einem Chi-Quadrat-Wert von 14,260, vier Freiheitsgraden und einem Signifikanzwert von 0,012 hat die Machtposition des Vorgesetzten einen signifikanten Einfluss auf das Führungshandeln. Die Stärke des Zusammenhangs wurde anhand von Cramers V berechnet und ist bei einem Wert von 0,226 jedoch nur als gering einzustufen.

Tab. 52: Kreuztabelle Machtposition - Führungshandeln

			Führungshandeln					Total
			Dominanz	Anpassung	Kompromiss	Integration	Vermeidung	
Machtposition des Vorgesetzten	Machtposition schwach gegenüber MA	Anzahl	23	12	2	0	3	40
		Erwartete Anzahl	23,9	11,2	2,6	1,7	,6	40,0
		Std. Residuum	-,2	,2	-,4	-1,3	3,2	
	Machtposition stark gegenüber MA	Anzahl	144	66	16	12	1	239
		Erwartete Anzahl	143,1	66,8	15,4	10,3	3,4	239,0
		Std. Residuum	,1	-,1	,1	,5	-1,3	
Total	Anzahl	167	78	18	12	4	279	
	Erwartete Anzahl	167,0	78,0	18,0	12,0	4,0	279,0	

Quelle: eigene Darstellung

Wie in Tabelle 52 zu sehen ist, wurde die Vermeidungsstrategie bei schwacher Machtposition des Vorgesetzten mit einem standardisierten Residuum von 3,2 signifikant häufiger angewandt als erwartet. Die Integrationsstrategie hingegen wurde bei

schwacher Machtposition des Vorgesetzten seltener angewandt als erwartet. Allerdings kann diese Abweichung bei einem standardisierten Residuum von -1,3 nicht als signifikant eingestuft werden. Die beobachteten Häufigkeiten der anderen Führungsstrategien weichen unwesentlich von ihren erwarteten Häufigkeiten ab.

Es muss jedoch auch beachtet werden, dass das Führungshandeln des Vorgesetzten auch die Ausprägung eines Kontingenzfaktors beeinflussen kann. Entscheidet sich der Vorgesetzte beispielsweise bei einem Mitarbeiter einer eher wenig selbständig arbeitenden Kultur, die Anpassungsstrategie anzuwenden, tut er dies, indem er dem Mitarbeiter eine detaillierte und strukturierte Anweisung gibt. Somit hat das Führungshandeln des Vorgesetzten, die Anpassungsstrategie, Einfluss auf den Kontingenzfaktor „Struktur der Aufgabe des Mitarbeiters“.

7.1.6 Zusammenhang zwischen Ort/Teamstruktur und Führungshandeln

7.1.6.1 Zusammenhang zwischen Ort und Führungshandeln

Ein weiterer interessanter Aspekt, der anhand der erhobenen Daten untersucht werden konnte, ist, ob ein Zusammenhang zwischen dem Ort der Episode und dem Führungshandeln des Vorgesetzten besteht. Hier wurde erwartet, dass sich die Vorgesetzten im Ausland eher an die Kultur des Mitarbeiters anpassen als im Inland und sich im Inland eher dominant verhalten als im Ausland. Das heißt, die Anzahl der Dominanzstrategie-Episoden sollte im Inland signifikant höher sein als erwartet und im Ausland signifikant niedriger als erwartet. Umgekehrtes gilt für die Anzahl der Anpassungsstrategie-Episoden. Auch die Aussagen der Mehrzahl der Interviewpartner, sowie die Nennung des Ortes als weiteren Kontingenzfaktor für das interkulturelle Führungshandeln im Rahmen des Fragebogens, stützen diese Hypothese.

Ehm ja, was man beachten muss, ist eh, wenn man das Projekt in den Philippinen hat, dann muss man sich natürlich eh mehr anpassen auch noch an die philippinischen Kulturen. Während das eh eigentlich umgekehrt ist, wenn die, eine Minderheit von Philippinern in Deutschland arbeitet.

Als Gastgeber muss ich mich natürlich damit auseinandersetzen, dass eh jemand, der zu mir kommt, andere Regeln hat, auf der anderen Seite, weiss nicht, vielleicht würde ich zumindest mal erwarten, dass jemand, der Gast ist, auch sich so verhält, dass er sagt, okay, ich bin hier in einer fremden Kultur und muss mich da entsprechend anpassen. Das man zumindest mal so als Grundstimmung erwarten würde, sich das so als Tendenz herausbildet. Dann ist es halt so ein bisschen die Frage, wo befinde ich mich jetzt eigentlich. Wenn ich jetzt also eine, einen Subordinate habe, der jetzt hier nach Deutschland kommt aus einer anderen Kultur, dann hab ich das natürlich so ein bisschen als Grundstimmung.

Also ich glaube, wenn Du als Deutscher, was weiss ich, nach China oder Japan gehst, und da mit der deutschen Art und Weise Dich durchkämpfst, dann eh, ich glaub, dann verbrennst Du mehr Erde. Aber das ist eh, ist meine persönliche Meinung.

Auch einen großen, weil eh Du Dich meines Erachtens, wenn Du im ausländischen Umfeld arbeitest, Dich anpassen musst an die Kultur, ja, von Deiner Führungsstruktur her. Du kannst nicht eh, also irgendein Team, das in Deutschland ist, eh mit Deutschen besetzt ist, und ein Team, wenn Du ein Team hast in England, muss man unterschiedlich führen. Auch in der Schweiz ist das zum Beispiel anders, ja.

Um den Zusammenhang zwischen Ort und Führungshandeln zu analysieren, wurde eine Kreuztabelle mit den verschiedenen Kategorien der Variablen „Ort der Episode“ in den Zeilen und den verschiedenen Kategorien der Variablen „Führungshandeln“ in den Spalten erstellt. Mittels Chi-Quadrat-Test wurde die Nullhypothese überprüft, dass kein Zusammenhang zwischen Ort und Führungshandeln besteht. Da bei Kombination der vier möglichen Kategorien von „Ort der Episode“ und den fünf möglichen Führungsstrategien zu viele Zellen mit einer erwarteten Häufigkeit von kleiner fünf entstanden und auch der exakte Test nicht berechenbar war, wurden die Führungsstrategien „Kompromiss“, „Integration“ und „Vermeidung“ zu einer Kategorie zusammengefasst (siehe Tabelle 53). Somit war sichergestellt, dass die Ausgangshypothese nach wie vor überprüfbar war und der exakte Chi-Quadrat-Test berechnet werden konnte. Dieser zeigt, dass bei einem Chi-Quadrat-Wert von 7,440 und sechs Freiheitsgraden die Nullhypothese bei einem Signifikanzwert von 0,283 nicht abgelehnt werden kann. Es besteht also **kein signifikanter Zusammenhang** zwischen Ort und Führungshandeln und die Hypothese kann nicht bestätigt werden.

Tab. 53: Kreuztabelle Ort der Episode - Führungshandeln

			Führungshandeln			Gesamt
			Dominanz	Anpassung	Kompromiss/ Integration/ Vermeidung	
Ort der Episode	Inland	Anzahl	48	27	15	90
		Erwartete Anzahl	54,0	25,1	10,9	90,0
	Ausland	Anzahl	72	37	9	118
		Erwartete Anzahl	70,8	32,9	14,3	118,0
	Drittland	Anzahl	35	10	7	52
		Erwartete Anzahl	31,2	14,5	6,3	52,0
	Unterschiedl. Länder	Anzahl	13	4	3	20
		Erwartete Anzahl	12,0	5,6	2,4	20,0
Gesamt		Anzahl	168	78	34	280
		Erwartete Anzahl	168,0	78,0	34,0	280,0

Quelle: eigene Darstellung

7.1.6.2 Zusammenhang zwischen Teamstruktur und Führungshandeln

Anhand der Daten kann auch überprüft werden, ob ein Zusammenhang zwischen Teamstruktur und Führungshandeln des Vorgesetzten besteht. Hierbei wird von der Hypothese ausgegangen, dass sich ein Vorgesetzter bei einem Team, das zum Großteil aus Deutschen besteht, dem anderskulturellen Mitarbeiter gegenüber eher dominant verhält als bei einem Team, das zum Großteil aus Mitarbeitern der Kultur des Mitarbeiters besteht. Außerdem wird vermutet, dass sich ein Vorgesetzter bei einem Team, das zum Großteil aus Mitarbeitern der Kultur des anderskulturellen Mitarbeiters besteht, dem anderskulturellen Mitarbeiter eher anpasst als bei einem Team, das zum Großteil aus Deutschen besteht. Diese Hypothesen decken sich mit den Aussagen der Interviewpartner. Und auch die Nennungen der Teamstruktur als weiteren Kontingenzfaktor des interkulturellen Führungshandelns im Rahmen des Fragebogens unterstützen diese Hypothesen.

Und vor allen Dingen, wie gesagt, mein Eindruck war, und vielleicht hab ich da, also ich weiss nicht, wahrscheinlich haben andere vielleicht auch andere Vorstellungen, mein Eindruck war halt eben, wenn das Team hauptsächlich aus der anderen Kultur besteht und der Kunde auch, dann kann ich denen schlecht meinen, meine, oder ich muss mich zumindest anpassen.

Ist das Team, in dem Du arbeitest, ein Team, das überwiegend von Ausländern gestaffed ist? Oder es ist ein Team, wo Du als einzelner Ausländer, zum Beispiel ich zum Beispiel als Deutscher in einem Team von Engländern überleben musste. Oder ist es zum Beispiel im Extremfall ein Team, wo im Ausland trotzdem immer noch viele Leute aus Deinem Kulturkreis arbeiten und Du bist praktisch ein Implant, ja. Es gibt also tatsächlich Parameter, wie zum Beispiel Location, bist Du selbst im Ausland oder sind Ausländer bei Dir. Ehm sowie als auch das, sagen wir mal, demographische Umfeld des Teams, gibt es viele Ausländer oder wieder wenige, bist Du die Ausnahme oder sind die anderen die Ausnahme?

Um die Hypothesen zu prüfen, wurde auch hier eine Kreuztabelle erstellt, wobei die verschiedenen Kategorien der Teamstruktur in den Zeilen und die Kategorien des Führungshandelns in den Spalten abgebildet wurden (siehe Tabelle 54). Der exakte Chi-Quadrat-Test konnte trotz der großen Zahl an Zellen mit erwarteten Häufigkeiten kleiner fünf durchgeführt werden. Die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang zwischen der Teamstruktur und dem Führungshandeln besteht, kann bei einem Chi-Quadrat-Wert von 6,275, acht Freiheitsgraden und einem Signifikanzwert von 0,607 nicht abgelehnt werden. Es besteht also **kein signifikanter Zusammenhang**. Die Hypothesen können somit anhand der erhobenen Daten nicht bestätigt werden.

Tab. 54: Kreuztabelle Teamstruktur - Führungshandeln

			Führungshandeln					Gesamt
			Dominanz	Anpassung	Kompromiss	Integration	Vermeidung	
Teamstruktur	Großteil Deutsche	Anzahl	10	6	2	2	0	20
		Erwartete Anzahl	12,0	5,7	1,5	,6	,3	20,0
	Großteil Kultur des MA	Anzahl	24	14	4	1	0	43
		Erwartete Anzahl	25,8	12,2	3,1	1,3	,6	43,0
	Internat. Team	Anzahl	106	46	11	4	3	170
		Erwartete Anzahl	102,1	48,2	12,4	5,1	2,2	170,0
Gesamt	Anzahl	140	66	17	7	3	233	
	Erwartete Anzahl	140,0	66,0	17,0	7,0	3,0	233,0	

Quelle: eigene Darstellung

7.1.7 Zusammenhang zwischen Ort/Teamstruktur und Erfolg

7.1.7.1 Zusammenhang zwischen Ort und Erfolg

In einem weiteren Schritt wurde untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen dem Ort der Führungsepisode und deren Erfolg besteht. Sind vielleicht Führungsepisoden im Inland erfolgreicher als Führungsepisoden im Ausland oder Drittland? Oder ist dies umgekehrt? Tabelle 55 zeigt eine Kreuztabelle, die den Erfolg für die verschiedenen Kategorien des Kontingenzfaktors „Ort der Episode“ über alle Führungsstrategien hinweg enthält. Anhand des exakten Chi-Quadrat-Tests wird geprüft, ob ein Zusammenhang zwischen dem Ort der Episode und deren Erfolg besteht (Alternativhypothese) oder ob die beiden Variablen unabhängig voneinander sind (Nullhypothese). Bei einem Chi-Quadrat-Wert von 2,869 bei drei Freiheitsgraden und einem Signifikanzwert von 0,420 kann die Nullhypothese nicht verworfen werden. Es besteht also **kein signifikanter Zusammenhang** zwischen dem Ort der Führungsepisode und deren Erfolg. Auffällig ist jedoch, dass die Kategorie „unterschiedliche Länder“ die einzige Kategorie der Kontingenzfaktors „Ort der Episode“ ist, bei der die Mehrheit der Fälle nicht erfolgreich verläuft. Dies lässt darauf schließen, dass die Tatsache, an unterschiedlichen Orten zu arbeiten, die Führung eines Mitarbeiters erheblich erschwert. Diese Schlussfolgerung kann auch anhand von Interviewaussagen belegt werden.

Grade mit diesen ganzen [Centern], die wir da haben, ja, ehm wenn man Arbeiten nicht am Projektstandort ausführen lässt, ist es unabdingbar eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern vor Ort in so einer Lokation, in so einem [Center] zu haben. Wenn man das nicht hat, kann man von vorneherein sein Projekt als gescheitert erklären, aus meiner Sicht. Funktioniert einfach nicht. Weil da irgendwie die Annahme zu treffen, ich hab irgendwie Pakete, die hab ich geschnürt, die hab ich definiert, und ich werf die vom Zaun. Dann werden die dort alle ganz toll bearbeitet und kommen zurück und sind fertig. Das funktioniert nicht.

Grade auf so globalen Projekten, dass heißt, es sind da nicht Leute, jetzt direkt in Deinem Team dabei, die arbeiten zwar in Deinem Team, aber eh es kann sein, dass Du die die ersten drei, vier Monate vielleicht gar nicht siehst, manchmal überhaupt nie siehst, das heißt also ohne, ohne eine Vorstellung eh von denen zu haben, mit

denen Du auch eng zusammenarbeiten musst. Das macht's dann eigentlich noch ein bisschen, ein bisschen schwieriger.

Also da ist meine Lernerfahrung, dass man ehm, dass man so'n Team wirklich auch nur vor Ort führen kann. Also dass es nicht funktioniert über die Ferne, dass Du keinerlei, Du hast keinerlei Mechanismen, die oder Tools an Deiner Hand, die Du ehm benutzen könntest, um die wirklich über Telefon und Email oder so zu steuern, ja. Die machen dann einfach echt was sie wollen.

Also das Thema ist einfach sowohl bei Chinesen als auch Indern, ist wahrscheinlich bei jeder Art von Mitarbeitern. Es ist immer sehr schwierig, wenn man die Beziehung nur über's Telefon hat, ne. Sehr hilfreich, wenn man da eine persönliche Beziehung hat. Zumindest hab ich das so festgestellt.

Tab. 55: Kreuztabelle Ort der Episode - Erfolg

			Erfolg		Gesamt
			Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Ort der Episode	Inland	Anzahl	39	51	90
		Erwartete Anzahl	38,9	51,1	90,0
	Ausland	Anzahl	47	71	118
		Erwartete Anzahl	51,0	67,0	118,0
	Drittland	Anzahl	23	29	52
		Erwartete Anzahl	22,5	29,5	52,0
	Unterschiedl. Länder	Anzahl	12	8	20
		Erwartete Anzahl	8,6	11,4	20,0
Gesamt		Anzahl	121	159	280
		Erwartete Anzahl	121,0	159,0	280,0

Quelle: eigene Darstellung

In einem zweiten Schritt wurde pro Führungsstrategie einzeln untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen dem Ort der Episode und dem Erfolg besteht. Die Berechnungen wurden allerdings nur für die Dominanzstrategie und die Anpassungsstrategie durchgeführt, da die Kompromissstrategie einheitlich erfolgreich, die Vermeidungsstrategie einheitlich nicht erfolgreich, und die Integrationsstrategie nur in einem Fall nicht erfolgreich war. Grundgedanke dieses Schrittes war, dass vielleicht nicht für alle Führungsstrategien ein Zusammenhang zwischen Ort und Erfolg besteht, ein solcher aber vielleicht bei einer einzelnen Führungsstrategie nachgewiesen werden kann. Aber auch hier konnten **keine signifikanten Zusammenhänge**

festgestellt werden (vgl. Tabellen 56 und 57). Der exakte Chi-Quadrat-Test für die Dominanzfälle erreicht einen Chi-Quadrat-Wert von 3,467 bei drei Freiheitsgraden und somit einen Signifikanzwert von 0,333. Bei den Anpassungsfällen beträgt der Chi-Quadrat-Wert 3,098 bei drei Freiheitsgraden und einem Signifikanzwert von 0,342. In beiden Fällen kann also die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang zwischen dem Ort der Episode und ihrem Erfolg besteht, nicht verworfen werden.

Tab. 56: Dominanzstrategie - Kreuztabelle Ort der Episode - Erfolg

			Erfolg		Gesamt
			Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Ort der Episode	Inland	Anzahl	31	17	48
		Erwartete Anzahl	30,0	18,0	48,0
	Ausland	Anzahl	43	29	72
		Erwartete Anzahl	45,0	27,0	72,0
	Drittland	Anzahl	20	15	35
		Erwartete Anzahl	21,9	13,1	35,0
	Unterschiedl. Länder	Anzahl	11	2	13
		Erwartete Anzahl	8,1	4,9	13,0
Gesamt		Anzahl	105	63	168
		Erwartete Anzahl	105,0	63,0	168,0

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 57: Anpassungsstrategie - Kreuztabelle Ort der Episode - Erfolg

			Erfolg		Gesamt
			Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Ort der Episode	Inland	Anzahl	6	21	27
		Erwartete Anzahl	3,8	23,2	27,0
	Ausland	Anzahl	3	34	37
		Erwartete Anzahl	5,2	31,8	37,0
	Drittland	Anzahl	1	9	10
		Erwartete Anzahl	1,4	8,6	10,0
	Unterschiedl. Länder	Anzahl	1	3	4
		Erwartete Anzahl	,6	3,4	4,0
Gesamt		Anzahl	11	67	78
		Erwartete Anzahl	11,0	67,0	78,0

Quelle: eigene Darstellung

7.1.7.2 Zusammenhang zwischen Teamstruktur und Erfolg

Des Weiteren wurde ein möglicher Zusammenhang zwischen der Teamstruktur und dem Erfolg untersucht. Sind Führungsepisoden in Teams, die zum Großteil aus Deutschen bestehen, eventuell erfolgreicher als Führungsepisoden in Teams, die zum Großteil aus Mitarbeitern der Kultur des Mitarbeiters bestehen? Oder sind Führungsepisoden in internationalen Teams am erfolgreichsten, d.h. in Teams, bestehend aus mehr als zwei Kulturen, bzw. in Teams mit gleich großen Anteilen von deutschen Mitarbeitern und Mitarbeitern der Kultur des ausländischen Mitarbeiters? Der Zusammenhang wurde wiederum im ersten Schritt für alle Führungsstrategien untersucht. Hier war jedoch **kein signifikanter Zusammenhang** nachweisbar. Die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang zwischen Teamstruktur und Erfolg besteht, kann im Rahmen des exakten Chi-Quadrat-Tests bei einem Chi-Quadrat-Wert von 2,219, zwei Freiheitsgraden und einem Signifikanzwert von 0,342 nicht verworfen werden (siehe auch Tabelle 58).

Tab. 58: Kreuztabelle Teamstruktur - Erfolg

			Erfolg		Gesamt
			Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Teamstruktur	Großteil Deutsche	Anzahl	5	15	20
		Erwartete Anzahl	7,9	12,1	20,0
	Großteil Kultur des Mitarbeiters	Anzahl	16	27	43
		Erwartete Anzahl	17,0	26,0	43,0
	Internationales Team	Anzahl	71	99	170
		Erwartete Anzahl	67,1	102,9	170,0
Gesamt	Anzahl	92	141	233	
	Erwartete Anzahl	92,0	141,0	233,0	

Quelle: eigene Darstellung

In einem zweiten Schritt wurde für die Dominanzstrategie und die Anpassungsstrategie getrennt untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen der Teamstruktur und dem Erfolg besteht. Aber auch pro Führungsstrategie konnte **kein signifikanter Zusammenhang** zwischen Teamstruktur und Erfolg nachgewiesen werden. Der exakte Chi-Quadrat-Test ergab für die Dominanzstrategie einen Chi-Quadrat-Wert von 3,368 bei zwei Freiheitsgraden und einen Signifikanzwert von 0,182. Bei der Anpassungsstrategie erreichte er einen Chi-Quadrat-Wert von 2,928 bei zwei Freiheitsgra-

den und einen Signifikanzwert von 0,249 (vgl. auch die Tabellen 59 und 60).

Tab. 59: Dominanzstrategie - Kreuztabelle Teamstruktur - Erfolg

			Erfolg		Gesamt
			Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Teamstruktur	Großteil Deutsche	Anzahl	3	7	10
		Erwartete Anzahl	5,7	4,3	10,0
	Großteil Kultur des Mitarbeiters	Anzahl	15	9	24
		Erwartete Anzahl	13,7	10,3	24,0
	Internationales Team	Anzahl	62	44	106
		Erwartete Anzahl	60,6	45,4	106,0
Gesamt		Anzahl	80	60	140
		Erwartete Anzahl	80,0	60,0	140,0

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 60: Anpassungsstrategie - Kreuztabelle Teamstruktur - Erfolg

			Erfolg		Gesamt
			Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Teamstruktur	Großteil Deutsche	Anzahl	2	4	6
		Erwartete Anzahl	,7	5,3	6,0
	Großteil Kultur des Mitarbeiters	Anzahl	1	13	14
		Erwartete Anzahl	1,7	12,3	14,0
	Internationales Team	Anzahl	5	41	46
		Erwartete Anzahl	5,6	40,4	46,0
Gesamt		Anzahl	8	58	66
		Erwartete Anzahl	8,0	58,0	66,0

Quelle: eigene Darstellung

7.1.8 Kultur

7.1.8.1 Übersicht über den Führungserfolg pro Kultur

Tabelle 61 zeigt den Anteil der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Episoden pro Kultur.

Tab. 61: Erfolgreiche und nicht erfolgreiche Episoden pro Kultur

			Erfolg		Gesamt
			Nicht erfolgreich	Erfolgreich	
Kultur des MA	Australien	Anzahl	1		1
		% von Kultur des MA	100,0%		100,0%
	Brasilien	Anzahl	2		2
		% von Kultur des MA	100,0%		100,0%
	Bulgarien	Anzahl	1		1
		% von Kultur des MA	100,0%		100,0%
	China	Anzahl	14	18	32
		% von Kultur des MA	43,8%	56,3%	100,0%
	England	Anzahl	4	6	10
		% von Kultur des MA	40,0%	60,0%	100,0%
	Frankreich	Anzahl	6	17	23
		% von Kultur des MA	26,1%	73,9%	100,0%
	Holland	Anzahl		4	4
		% von Kultur des MA		100,0%	100,0%
	Hongkong	Anzahl	2	1	3
		% von Kultur des MA	66,7%	33,3%	100,0%
	Indien	Anzahl	16	11	27
		% von Kultur des MA	59,3%	40,7%	100,0%
	Indonesien	Anzahl	1	2	3
		% von Kultur des MA	33,3%	66,7%	100,0%
	Italien	Anzahl	6	6	12
		% von Kultur des MA	50,0%	50,0%	100,0%
	Japan	Anzahl	4	10	14
		% von Kultur des MA	28,6%	71,4%	100,0%
	Jordanien	Anzahl		1	1
		% von Kultur des MA		100,0%	100,0%
	Malaysia	Anzahl	1		1
		% von Kultur des MA	100,0%		100,0%
	Mauritius	Anzahl	1		1
		% von Kultur des MA	100,0%		100,0%
	Namibia	Anzahl	1	3	4
		% von Kultur des MA	25,0%	75,0%	100,0%
	Norwegen	Anzahl	1	1	2
		% von Kultur des MA	50,0%	50,0%	100,0%
	Pakistan	Anzahl	1	1	2
		% von Kultur des MA	50,0%	50,0%	100,0%
	Philippinen	Anzahl	6	5	11
		% von Kultur des MA	54,5%	45,5%	100,0%
	Polen	Anzahl		3	3
		% von Kultur des MA		100,0%	100,0%
	Russland	Anzahl	2	2	4
		% von Kultur des MA	50,0%	50,0%	100,0%
	Saudi-Arabien	Anzahl	2		2
		% von Kultur des MA	100,0%		100,0%
	Schweden	Anzahl	4	5	9
		% von Kultur des MA	44,4%	55,6%	100,0%
	Schweiz	Anzahl	4	1	5
		% von Kultur des MA	80,0%	20,0%	100,0%
	Slowakei	Anzahl	2	5	7
		% von Kultur des MA	28,6%	71,4%	100,0%
	Spanien	Anzahl	15	18	33
		% von Kultur des MA	45,5%	54,5%	100,0%
	Süd-Afrika (schwarz)	Anzahl	1	1	2
		% von Kultur des MA	50,0%	50,0%	100,0%
	(Süd-) Korea	Anzahl	1	3	4
		% von Kultur des MA	25,0%	75,0%	100,0%
	Türkei	Anzahl	7	5	12
		% von Kultur des MA	58,3%	41,7%	100,0%
	Tschechien	Anzahl	2	4	6
		% von Kultur des MA	33,3%	66,7%	100,0%
	Ungarn	Anzahl	1	1	2
		% von Kultur des MA	50,0%	50,0%	100,0%
	USA	Anzahl	13	25	38
		% von Kultur des MA	34,2%	65,8%	100,0%
Gesamt		Anzahl	122	159	281
		% von Kultur des MA	43,4%	56,6%	100,0%

Quelle: eigene Darstellung

Die Ermittlung eines etwaigen Zusammenhangs zwischen Kultur und Erfolg mit Hilfe eines Chi-Quadrat-Tests kann aufgrund zu vieler schwach besetzter Zellen und zu kleinen erwarteten Häufigkeiten nicht durchgeführt werden. Auch die Ermittlung der Kultur, bei der die Führung am erfolgreichsten bzw. am wenigsten erfolgreich ist, ist nicht möglich, da zu einigen Kulturen nur eine Episode erhoben wurde.

Zudem muss auch erwähnt werden, dass im Rahmen dieser Analyse das Führungshandeln nicht berücksichtigt wird. Es kann daher sein, dass eine nicht erfolgreiche Zusammenarbeit nicht auf die Kultur selbst, sondern auf die Wahl der falschen Führungsstrategie zurückzuführen ist.

Im Folgenden werden daher nur einige interessante Aspekte beispielhaft näher erläutert. Es wird deutlich, dass 17 von 23 Episoden (73,9%) mit französischen Mitarbeitern erfolgreich verlaufen sind und auch die Führung von japanischen Mitarbeitern in 10 von 14 Fällen erfolgreich (71,4%) verlief. Ebenso ist die Führung von US-amerikanischen Mitarbeitern in 25 von 38 Fällen (65,8%) erfolgreich verlaufen. Prozentual gesehen verlief damit die Führung von japanischen Mitarbeitern erfolgreicher als die von US-amerikanischen Mitarbeitern. Gemischten Erfolg brachte die Führung von italienischen Mitarbeitern. Hier liegt die Erfolgsquote bei 50%. Und auch die Führung von Philippinern verlief mit sechs nicht erfolgreichen und fünf erfolgreichen Fällen mit gemischtem Erfolg. Bei der Führung von indischen Mitarbeitern überwiegen die nicht erfolgreichen Fälle mit 16 von 27 Episoden (59,3%). Die Führung von schweizerischen Mitarbeitern verlief in vier von fünf Fällen nicht erfolgreich (80%).

7.1.8.2 Kulturdistanz-Einstufungen der Befragten

Anhand der erhobenen Daten konnten auch die Einschätzungen der Befragten bezüglich der Kulturdistanz der einzelnen Kulturen analysiert werden. Hierbei ist interessant, welche Kulturdistanz den einzelnen Kulturen zugeordnet wurde.

Tabelle 62 enthält alle 211 Kulturdistanz-Einstufungen, die im Rahmen der Interviews erhoben wurden.

Tab. 62: Empfundene Kulturdistanz pro Kultur

			Empfundene Kulturdistanz		Gesamt
			Geringe empfundene Kulturdistanz	Große empfundene Kulturdistanz	
Kultur des MA	Australien	Anzahl	1		1
		%	100,0%		100,0%
	Brasilien	Anzahl		1	1
		%		100,0%	100,0%
	China	Anzahl	1	19	20
		%	5,0%	95,0%	100,0%
	England	Anzahl	5	3	8
		%	62,5%	37,5%	100,0%
	Frankreich	Anzahl	9	12	21
		%	42,9%	57,1%	100,0%
	Holland	Anzahl	2	1	3
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Hongkong	Anzahl		1	1
		%		100,0%	100,0%
	Indien	Anzahl	2	19	21
		%	9,5%	90,5%	100,0%
	Indonesien	Anzahl		3	3
		%		100,0%	100,0%
	Italien	Anzahl	3	7	10
		%	30,0%	70,0%	100,0%
	Japan	Anzahl		12	12
		%		100,0%	100,0%
	Jordanien	Anzahl		1	1
		%		100,0%	100,0%
	Mauritius	Anzahl		1	1
		%		100,0%	100,0%
	Namibia	Anzahl		2	2
		%		100,0%	100,0%
	Norwegen	Anzahl		2	2
		%		100,0%	100,0%
	Pakistan	Anzahl		1	1
		%		100,0%	100,0%
	Philippinen	Anzahl		10	10
	%		100,0%	100,0%	
Polen	Anzahl	1	1	2	
	%	50,0%	50,0%	100,0%	
Russland	Anzahl	4		4	
	%	100,0%		100,0%	
Saudi-Arabien	Anzahl		2	2	
	%		100,0%	100,0%	
Schweden	Anzahl	3	5	8	
	%	37,5%	62,5%	100,0%	
Schweiz	Anzahl	3		3	
	%	100,0%		100,0%	
Slowakei	Anzahl	2	4	6	
	%	33,3%	66,7%	100,0%	
Spanien	Anzahl	5	22	27	
	%	18,5%	81,5%	100,0%	
Süd-Afrika (schwarz)	Anzahl		1	1	
	%		100,0%	100,0%	
(Süd-) Korea	Anzahl		4	4	
	%		100,0%	100,0%	
Türkei	Anzahl	3	6	9	
	%	33,3%	66,7%	100,0%	
Tschechien	Anzahl	1		1	
	%	100,0%		100,0%	
Ungarn	Anzahl		2	2	
	%		100,0%	100,0%	
USA	Anzahl	8	16	24	
	%	33,3%	66,7%	100,0%	
Gesamt	Anzahl		53	158	211
	%		25,1%	74,9%	100,0%

Quelle: eigene Darstellung

Im Folgenden werden jedoch nur die Kulturen näher betrachtet, bei denen mindestens drei Einstufungen ihrer Kulturdistanz vorliegen. Eine übereinstimmend große Kulturdistanz wurde den Kulturen Japan (12 Nennungen), Philippinen (10 Nennungen), Süd-Korea (4 Nennungen) und Indonesien (3 Nennungen) zugeordnet. Eine übereinstimmend geringe Kulturdistanz wurde der Schweiz (3 Nennungen) und Russland (4 Nennungen) zugeschrieben.

Unterschiedliche, aber überwiegend große Kulturdistanz-Einschätzungen erhielten folgende Kulturen: China (19 von 20), Indien (19 von 21), Spanien (22 von 27), Italien (7 von 10), USA (16 von 24), Slowakei (4 von 6), Türkei (6 von 9), Schweden (5 von 8) und Frankreich (12 von 21). Überwiegend geringe Kulturdistanz-Einschätzungen erhielten die Kulturen England (5 von 8) und Holland (2 von 3).

7.1.8.3 Vergleich der empfundenen und erforschten Kulturdistanz der Kulturen

Auch interessant ist die Frage, wie groß die Übereinstimmung der empfundenen und der erforschten Kulturdistanz ist. Die Ermittlung der erforschten Kulturdistanz ist in Anhang XI zu finden. Tabelle 63 gibt einen Überblick über die empfundene und die erforschte Kulturdistanz der Kulturen.

Tab. 63: Vergleich der erforschten und empfundenen Kulturdistanz

			Empfundene Kulturdistanz		Total
			Geringe empfundene Kulturdistanz	Große empfundene Kulturdistanz	
Erforschte Kulturdistanz	Geringe erforschte Kulturdistanz	Anzahl	42	91	133
		Erwartete Anzahl	33,4	99,6	133,0
		Std. Residuen	1,5	-,9	
Total	Große erforschte Kulturdistanz	Anzahl	11	67	78
		Erwartete Anzahl	19,6	58,4	78,0
		Std. Residuen	-1,9	1,1	
Total		Anzahl	53	158	211
		Erwartete Anzahl	53,0	158,0	211,0

Quelle: eigene Darstellung

In 109 Fällen (52%) stimmen die empfundene und die erforschte Kulturdistanz über-

ein. In 102 Fällen (48%) unterscheiden sie sich. In 91 Fällen (43%) wurde die Kulturdistanz als groß empfunden, obwohl der Kultur in der Forschung eine geringe Kulturdistanz zugewiesen wurde. In 11 Fällen (5%) wurde sie als gering empfunden, obwohl die erforschte Kulturdistanz groß ist.

Ein Grund für die große Anzahl an Fällen, bei denen die Kulturdistanz als groß empfunden wurde, obwohl sie in der Forschung als gering eingestuft wurde, könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Befragten gezielt aufgefordert wurden, Episoden zu berichten, bei denen kulturelle Unterschiede deutlich geworden sind. Somit wurden die Momente in den Hintergrund gedrängt, bei denen die kulturellen Unterschiede nicht oder nur schwach zum Vorschein kamen, und die Kulturunterschiede erscheinen größer als sie eventuell tatsächlich waren.

Bei Durchführung eines exakten Chi-Quadrat-Tests ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen beiden Kulturdistanzen. Bei einem Chi-Quadrat-Wert von 7,984 und einem Freiheitsgrad resultiert ein Signifikanzwert von 0,005. Die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang zwischen der erforschten und der empfundenen Kulturdistanz besteht, kann somit verworfen werden. Cramers V berechnet die Stärke des Zusammenhangs mit 0,195. Es liegt also ein sehr geringer Zusammenhang vor.

7.1.8.4 Erläuterung ausgewählter kultureller Unterschiede anhand von Interviewaussagen

Es konnten Episoden zu einer Vielzahl verschiedener kultureller Unterschiede gesammelt werden. Im Anschluss werden drei kulturelle Unterschiede beispielhaft näher erläutert. Der bei weitem am häufigsten genannte kulturelle Unterschied ist das Thema **Gesichtsverlust**.

Und da darf man halt in so einem Zeitpunkt oder so, so eine Frage einfach gar nicht stellen. Ob das To Do Item erledigt ist. Das fragt man einfach nicht. Das, man weiss es, es ist nicht passiert. Und man, und man tut den dann auch nicht ehm sozusagen bloßstellen, die Person, ja. Das ist ja auch noch so'n Ding mit Gesicht verlieren usw., was in einigen Kulturen viel, viel schlimmer ist als jetzt bei uns, ja.

Also sie verlieren ihr Gesicht in der Kultur. Wenn sie irgendwie zugeben, dass sie einen Fehler gemacht haben oder was nicht verstanden haben, dann verlieren sie ihr Gesicht. Das heißt, wirklich die kulturelle Differenz, ehm und deswegen tun sie's nicht.

Und bei den beiden ist das so, dass dieser, dass man ganz klar beobachten kann das, was man den Chinesen immer so nachsagt, dieses das Gesicht nicht verlieren. Das haben die beiden sehr stark. Das ist also wirklich auffällig. Das ist für die immer sehr schwer zuzugeben, dass sie grade in der Klemme stecken oder, dass sie gerade einen Fehler gemacht haben.

Ein Asiate wird Dir nie ins Gesicht sagen oder in den seltesten Fällen, nein weiss ich nicht, nein kann ich nicht, oder nein mach ich nicht. Sondern immer ja, ja, und man läuft halt einfach damit auf. Deswegen muss man halt bei, bei allen dreien, also bei Japanern, Chinesen, Koreanern, hab ich einfach die Erfahrung gemacht, ist es wichtig, einfach häufig nachzuhaken.

Auch die **starke Hierarchieorientierung** wird häufig als kultureller Unterschied genannt.

Die Inder, eh die dort waren, waren ein, ein rein ausführendes Organ. Sehr, das ist fast schon maschinell aufgesetzt gewesen, das, das Miteinander-Arbeiten. Und die sind sehr, sehr hierarchieorientiert. Entsprechend wenn der Chef was sagt, dann wird das überhaupt nicht in Frage gestellt. Das wird gemacht und koste es die ganze Nacht.

Ja, also meine Erfahrung mit, mit Südländern, ist die, dass Hierarchien dort ja sehr viel stärker gelebt werden als bei uns. Und auch etabliert ehm und akzeptiert sind.

Und bei den Spaniern, die waren halt extrem ehm, ehm hierarchiegläubig und sind mir halt aufgefallen, also die, die hinterfragen halt auch nicht, ne, da zog sich, Befehl und Gehorsam war da irgendwie so angesagt. Ist halt auch schwierig, von denen Feedback zu bekommen ehm ob sie das jetzt schaffen in einer gewissen Zeit oder so, eh die Sachen zu erledigen, weil das hätten sie sich gar nicht getraut, da irgendwas zu sagen, ja.

Ebenso wird auf die **Konsensorientierung** als kultureller Unterschied zur deutschen Kultur eingegangen.

Also das eine Extrem waren die Schweden, die sehr konsensorientiert arbeiten und sehr ehm auf das Wohlbefinden des Mitarbeiters achten und lieber ein bisschen zu lange mit den Leuten reden als zu kurz.

In Holland läuft das aber andersrum offensichtlich. Da sagt man okay. .. Wir warten bis, bis der Konsens hergestellt ist und dann legen wir los.

Ja, einmal, wie gesagt, die Geschichte, dass, dass eben halt Entscheidungen im Konsens getroffen werden. Eh was gleichzeitig eigentlich dazu führt, dass es relativ wenig eh Hierarch, Gefühl für Hierarchien gibt. Ehm ... diese, diese Konsensgeschichte und dieses gegen den gemeinsamen Feind ankämpfen führt auch dazu, dass die Holländer insgesamt solidarischer sind miteinander.

7.1.8.5 Unternehmenskultur und Landeskultur

Einige Interviewpartner stellten fest, dass die Firmenkultur die Landeskultur überlagert. Durch die gemeinsamen Unternehmenswerte kommen kulturelle Unterschiede zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter weniger zum Vorschein. Die Zusammenarbeit wird dadurch erheblich vereinfacht. Die starke Unternehmenskultur ist daher mit ein Grund dafür, dass die Interviewpartner teilweise lange Zeit benötigten, um passende Führungsepisoden zu erinnern und sich in zwei Fällen sogar an gar keine Episoden erinnern konnten, bei denen kulturelle Unterschiede aufgetreten waren.

Weil also was ich bei uns in der Firma sehr stark feststelle, ist, sobald es international wird, werden die einzelnen Kulturen sehr stark von unserer Firmenkultur überlagert. Also wir hatten mal ein Training, wo es um dieses eh Hofstede'sche Vier-Dimensionen-Modell ging, das haben Sie bestimmt auch schon mal gehört. Und da haben wir diese vier Dimensionen innerhalb vom Team versucht ehm das auszuloten und festzustellen. Und da hat man halt eine sehr dominante Firmenkultur dann gefunden. Also, dass praktisch die Firmenkultur die einzelnen Kulturen überlagert hatte.

Also, also der, der Unterschied ist ja ehm, am Ende des Tages ist die Firma von ihrer Kultur her dann doch relativ ähnlich, egal in welche Geographie Du gehst. Und ehm ja, natürlich gibt es so kleine Nuancen, auf die Du aufpasst, aber ich glaube, es ist

ein wesentlicher Unterschied, ob Du eh innerhalb unserer Firma eh irgendwie mit Mitarbeitern zusammenarbeitest, mal hier, mal da, oder ob Du eh in ein ganz anderes eh Unternehmen gehst, was dort ansässig ist. Wie gesagt, wo der eh, etwas nivellierende Faktor der Firmenkultur dann wieder weg ist. Also insofern ist das wahrscheinlich eh innerhalb eh einer solchen Großunternehmung, da sind wir wahrscheinlich kein Unikat. Ich könnte mir vorstellen, dass das bei allen weltweiten Firmen, die eine starke Corporate Identity oder Corporate Culture haben, eh ähnlich ist. Ehm da nivelliert eh die Firmenkultur vermutlich ein Stück weit eh die sonstigen lokalen Unterschiede. Das macht das deswegen etwas einfacher. .. Aber da ist ja doch ein gemeinsames Gedankengut und ein gemeinsames Verständnis davon, wie geht man Dinge an, eh das da zu Grunde liegt. (...) Und insofern ist da wahrscheinlich eh bei uns und ähnlichen Firmen, die eine ähnlich starke Firmenkultur haben, das einfacher als wenn Du jetzt einfach eh nach China reist und da auf Dich allein gestellt eh eben dann den kulturellen Unterschieden ausgesetzt bist.

Ehm und ansonsten sind da die kulturellen Unterschiede, klar, die gibt's dann auch, aber die sind eh, die sind nicht relevant. Ja, da muss man nicht viel machen, sag ich mal. Ja, weil die Leute halt alle durch die gleiche Mühle gehen.

Und also eins ist schon, also meine Beobachtung ist schon, je länger Du auf internationalen Projekten zusammenarbeitest, je stärker nivellieren sich die Sachen. Also irgendwann setzt sich dann die, die [Firma] Kultur durch und überstimmt eigentlich die, die lokale Kultur.

7.1.8.6 Identifikation kultureller Unterschiede

Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass viele Interviewpartner Probleme haben, kulturelle Unterschiede zu identifizieren. Liegt ein Unterschied tatsächlich an der Kultur des Mitarbeiters oder doch eher an dessen Persönlichkeit, Alter, Gruppenzugehörigkeit innerhalb des Unternehmens oder der aktuellen Situation im Land?

Aber ich kann jetzt eben nicht unbedingt sagen, das liegt daran, dass sie jetzt einfach aus einem anderen kulturellen Umfeld herkam oder ob das halt einfach so ihre Persönlichkeit war.

Allein schon die saubere Unterscheidung nach was ist kulturell unterschiedlich ba-

siert, eh was ist auf irgendwelche anderen Faktoren zurückzuführen, macht's enorm schwierig.

Das ist aber auch meine Vorabbemerkung, dass immer wiederum fraglich ist, inwiefern das nun auf gewisse, ehm auf eine gewisse Reife zurückzuführen ist auf Grund eines Alters oder wirklich auf Basis kultureller Unterschiede. Ist immer recht schwierig, das zu unterscheiden.

Das ist eine Frage, inwiefern das kulturell bedingt ist oder wie weit das situativ bedingt ist. Also was passiert, wenn jetzt Deutschland ein toller Jobmarkt wäre, würden sich die Leute genauso verhalten?

Und zweitens ehm die Differenzierung, ist das eigentlich ein interkulturelles Problem oder hätte ich das mit einem anderen genauso gut haben können? So das klassische Beispiel, da wird einer auf der Straße von einem Türken angemacht, kommt nach Hause und schimpft über die Türken. Das hat möglicherweise mit dem Türkisch-Sein dieses Menschen gar nichts zu tun. Eh das hätte ihm genauso gut mit einem Deutschen passieren können. Aber er führt das auf diese interkulturelle Problematik zurück. Und ich glaube, davor müssen wir uns hüten, grade auch im Führungskontext, dass wir Probleme, die wir mit Mitarbeitern haben, sehr schnell darauf zurückführen, dass wir sagen, ja, die Kulturen gehen eh nicht zusammen.

Ehm da ist auch wieder aus meiner Sicht ein interessanter Punkt eben dieser, dieses Spannungsfeld zwischen, was ist tatsächlich ein kultureller Unterschied und was ist ein Unterschied, der sich mehr aus der Herkunft und dem, und der, und der unterschiedlichen, ich sag mal, der Zugehörigkeit zu einer unterschiedlichen Gruppe innerhalb von [Firma], halt bedingt.

Diese Unsicherheit zeigt, dass die Vorgesetzten die Kultur ihrer Mitarbeiter nicht genau kennen und deshalb schlecht auf die Zusammenarbeit vorbereitet sind. Hier könnten interkulturelle Trainings bessere Voraussetzungen schaffen und die interkulturelle Zusammenarbeit erleichtern.

7.1.9 Mit der Dominanz- bzw. Anpassungsstrategie verbundene Führungsstile

7.1.9.1 Vorgehensweise bei der Ermittlung der Führungsstile

Ein weiterer Aspekt, der anhand der erhobenen Interviewdaten ausgewertet werden konnte, war, welcher konkrete Führungsstil sich bei den einzelnen Episoden hinter der Dominanz- bzw. der Anpassungsstrategie verbarg. Dabei wurden insbesondere folgende Fragen untersucht:

- Welche Führungsstile übten die Vorgesetzten aus, wenn sie die Dominanzstrategie nutzten
- Welche Führungsstile übten die Vorgesetzten aus, wenn sie die Anpassungsstrategie nutzten
- Welcher Führungsstil wurde von welchen Kulturen erwartet
- Welcher Führungsstil kann weltweit erfolgreich eingesetzt werden
- Welcher Führungsstil kann nicht weltweit erfolgreich eingesetzt werden
- Welcher Führungsstil ist in welchen Kulturclustern erfolgreich bzw. nicht erfolgreich einsetzbar

Zur Ermittlung des Führungsstils wurde der „Supervisor Behavior Description Questionnaire“ (SBDQ) von Fleishman genutzt (vgl. Fleishman, 1953, 1957). Anhand der im SBDQ enthaltenen Items zum Vorgesetztenverhalten konnte eine Einordnung des Führungshandelns der Vorgesetzten in den erhobenen Episoden auf den Führungsstildimensionen „Consideration“ und „Initiation Structure“ vorgenommen werden.

Der SBDQ basiert auf dem LBDQ, dem ersten Fragebogen der „Ohio State Leadership Questionnaires“ zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens, bestehend aus 150 Items (vgl. Hemphill & Coons, 1957). Nach verschiedenen Faktoranalysen und Revi-

sionen des LBDQ entwickelte Fleishman (1953, 1957) eine Kurzform des LBDQ für den industriellen Gebrauch, den SBDQ. Der SBDQ besteht aus insgesamt 48 Items. Die Items wurden so ausgewählt, dass nur solche Items in dem Fragebogen enthalten sind, die mit den Verhaltensdimensionen „Consideration“ (28 Items) oder „Initiating Structure“ (20 Items) in Zusammenhang stehen. Somit misst der SBDQ zwei unabhängige Leadership Dimensionen: „Consideration“ und „Initiating Structure“. „Consideration“ oder „Mitarbeiterorientierung“ steht für Wärme, Vertrauen, Freundlichkeit, Achtung, Ermöglichen zweiseitiger Kommunikation und Mitsprache. „Initiating Structure“ oder „Aufgabenorientierung“ beinhaltet aufgabenbezogene Organisation, Aktivierung und Kontrolle (vgl. hierzu Fleishman, 1953, 1957; Mayer & Neuberger, 1974; Neuberger, 1976, 1990; Tscheulin & Rausche, 1970; Wunderer & Grunwald, 1980).

Die Verfasserin entschied sich für die Nutzung des SBDQ, da dieser als Fragebogen zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens weltweit anerkannt ist und zudem eine übersichtliche Zahl an Items enthält, wodurch eine treffende Einordnung des berichteten Führungshandelns auf den Führungsstildimensionen „Consideration“ und „Initiating Structure“ möglich ist.

7.1.9.2 Häufigkeiten der ausgeübten Führungsstile

Tabelle 64 enthält eine Übersicht über die konkreten Führungsstile, die bei Anwendung der Dominanzstrategie bzw. der Anpassungsstrategie von den deutschen Vorgesetzten ausgeübt wurden. Bei den Dominanzstrategie-Fällen wurde in 89,9% der Fälle der Führungsstil „starke Aufgabenorientierung/schwache Mitarbeiterorientierung“ (I+C-) angewandt. Die beiden Führungsstile „schwache Aufgabenorientierung/schwache Mitarbeiterorientierung“ (I-C-) und „starke Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung“ (I+C+) wurden mit 4,7% bzw. 5,3% nur selten genutzt. Der Führungsstil „schwache Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung“ (I-C+) wurde bei Anwendung der Dominanzstrategie überhaupt nicht ausgeübt. Bei den Anpassungsstrategie-Fällen hingegen wurde in 60,3% der Fälle der Führungsstil I+C+ praktiziert, gefolgt von dem Führungsstil I-C+ in 37,2% der Fälle. Der Führungsstil I+C- wurde in nur 2,6% der Anpassungsstrategie-Fälle ausgeübt, der Führungsstil I-C- wurde überhaupt nicht genutzt.

Tab. 64: Übersicht über die Häufigkeiten der ausgeübten Führungsstile

			Führungsstil				Total
			I-C-	I+C-	I-C+	I+C+	
Führungsstrategie	Dominanzstrategie	Anzahl	8	152	0	9	169
		Prozent	4,7%	89,9%	,0%	5,3%	100,0%
	Anpassungsstrategie	Anzahl	0	2	29	47	78
		Prozent	,0%	2,6%	37,2%	60,3%	100,0%
Total		Anzahl	8	154	29	56	247
		Prozent	3,2%	62,3%	11,7%	22,7%	100,0%

I-C- = schwache Aufgabenorientierung/schwache Mitarbeiterorientierung

I+C- = starke Aufgabenorientierung/schwache Mitarbeiterorientierung

I-C+ = schwache Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung

I+C+ = starke Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung

Quelle: eigene Darstellung

7.1.9.3 Erwartete Führungsstile der Kulturen

Tabelle 65 zeigt, welche Führungsstile die anderskulturellen Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten erwarteten. Hierfür wurden die Führungsstile, die bei Anwendung der Anpassungsstrategie vom Vorgesetzten genutzt wurden, ausgewertet.

Es wird deutlich, dass die Mitarbeiter von einer Kultur teilweise unterschiedliche Führungsstile von ihren Vorgesetzten erwarteten. Chinesische Mitarbeiter beispielsweise erwarteten in acht Fällen den Führungsstil I+C+ und in vier Fällen den Führungsstil I-C+. US-amerikanische Mitarbeiter erwarteten in 10 Fällen den Führungsstil I+C+ und in sechs Fällen den Führungsstil I-C+. Der Führungsstil I-C- wurde jedoch nie erwartet. Auch der Führungsstil I+C- wurde nur in zwei von 78 Fällen erwartet.

Tab. 65: Erwartete Führungsstile der Kulturen

			Führungsstil			Total
			I+C-	I-C+	I+C+	
Kultur des Mitarbeiters	China	Anzahl		4	8	12
		Prozent		33,3%	66,7%	100,0%
	England	Anzahl		2	2	4
		Prozent		50,0%	50,0%	100,0%
	Frankreich	Anzahl	1		5	6
		Prozent	16,7%		83,3%	100,0%
	Holland	Anzahl		2	1	3
		Prozent		66,7%	33,3%	100,0%
	Indien	Anzahl		1	7	8
		Prozent		12,5%	87,5%	100,0%
	Italien	Anzahl		1	1	2
		Prozent		50,0%	50,0%	100,0%
	Norwegen	Anzahl		1		1
		Prozent		100,0%		100,0%
	Philippinen	Anzahl			1	1
		Prozent			100,0%	100,0%
	Schweden	Anzahl		3		3
		Prozent		100,0%		100,0%
	Schweiz	Anzahl		1	1	2
		Prozent		50,0%	50,0%	100,0%
	Slowakei	Anzahl		1	1	2
		Prozent		50,0%	50,0%	100,0%
	Spanien	Anzahl		1	4	5
		Prozent		20,0%	80,0%	100,0%
	(Süd-) Korea	Anzahl		1	2	3
		Prozent		33,3%	66,7%	100,0%
	Tschechien	Anzahl		1	2	3
		Prozent		33,3%	66,7%	100,0%
	Türkei	Anzahl		4	2	6
		Prozent		66,7%	33,3%	100,0%
	Ungarn	Anzahl	1			1
		Prozent	100,0%			100,0%
	USA	Anzahl		6	10	16
		Prozent		37,5%	62,5%	100,0%
Total		Anzahl	2	29	47	78
		Prozent	2,6%	37,2%	60,3%	100,0%

I+C- = starke Aufgabenorientierung/schwache Mitarbeiterorientierung

I-C+ = schwache Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung

I+C+ = starke Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 66 zeigt die erwarteten Führungsstile auf Kulturcluster-Ebene. Hierzu wurden die Kulturen gemäß den Ergebnissen des GLOBE Research Projektes (siehe Anhang XV) zu Kulturclustern zusammengefasst. Es wird deutlich, dass nur Mitarbeiter, die dem Cluster Nordic Europe angehören, einheitliche Erwartungen an den Führungsstil des Vorgesetzten haben. Sie erwarten einen Führungsstil mit starker Mitarbeiterorientierung und schwacher Aufgabenorientierung. Bei allen anderen Kulturclustern unterscheiden sich die Erwartungen der Mitarbeiter an den Führungsstil des Vorgesetzten.

Tab. 66: Erwartete Führungsstile der Kulturcluster

			Führungsstil			Total
			I+C-	I-C+	I+C+	
Kulturcluster	Anglo	Anzahl	0	8	12	20
		Prozent	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
	Latin Europe	Anzahl	1	2	10	13
		Prozent	7,7%	15,4%	76,9%	100,0%
	Nordic Europe	Anzahl	0	4	0	4
		Prozent	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	Germanic Europe	Anzahl	0	3	2	5
		Prozent	,0%	60,0%	40,0%	100,0%
	Eastern Europe	Anzahl	1	2	3	6
		Prozent	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
	Middle East	Anzahl	0	4	2	6
		Prozent	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	Southern Asia	Anzahl	0	1	8	9
		Prozent	,0%	11,1%	88,9%	100,0%
	Confucian Asia	Anzahl	0	5	10	15
		Prozent	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
Total		Anzahl	2	29	47	78
		Prozent	2,6%	37,2%	60,3%	100,0%

I+C- = starke Aufgabenorientierung/schwache Mitarbeiterorientierung

I-C+ = schwache Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung

I+C+ = starke Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung

Quelle: eigene Darstellung

7.1.9.4 Erfolg der Führungsstile

Den Erfolg der verschiedenen Führungsstile zeigt Tabelle 67. Es ist erkennbar, dass keiner der vier Führungsstile weltweit erfolgreich angewandt werden kann. Mittels eines Chi-Quadrat-Tests konnte jedoch ein **signifikanter Zusammenhang zwischen Führungsstil und Erfolg** festgestellt werden. Bei einem Chi-Quadrat-Wert

von 57,872 und drei Freiheitsgraden konnte die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang zwischen Führungsstil und Erfolg besteht, bei einem Signifikanzwert von 0,00 verworfen werden. Die Stärke des Zusammenhangs wurde anhand von Cramers V ermittelt. Cramers V beträgt in diesem Fall 0,484. Demnach liegt ein mittelstarker Zusammenhang zwischen Führungsstil und Erfolg vor.

Tab. 67: Kreuztabelle Führungsstil - Erfolg

			Erfolg		Total
			nicht erfolgreich	erfolgreich	
Führungsstil	I-C-	Anzahl	8	0	8
		Erwartete Anzahl	3,8	4,2	8,0
		Prozent	100,0%	,0%	100,0%
		Std. Residuum	2,2	-2,1	
	I+C-	Anzahl	96	58	154
		Erwartete Anzahl	72,9	81,1	154,0
		Prozent	62,3%	37,7%	100,0%
		Std. Residuum	2,7	-2,6	
	I-C+	Anzahl	5	24	29
		Erwartete Anzahl	13,7	15,3	29,0
		Prozent	17,2%	82,8%	100,0%
		Std. Residuum	-2,4	2,2	
	I+C+	Anzahl	8	48	56
		Erwartete Anzahl	26,5	29,5	56,0
		Prozent	14,3%	85,7%	100,0%
		Std. Residuum	-3,6	3,4	
Total	Anzahl	117	130	247	
	Erwartete Anzahl	117,0	130,0	247,0	
	Prozent	47,4%	52,6%	100,0%	

I-C- = schwache Aufgabenorientierung/schwache Mitarbeiterorientierung

I+C- = starke Aufgabenorientierung/schwache Mitarbeiterorientierung

I-C+ = schwache Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung

I+C+ = starke Aufgabenorientierung/starke Mitarbeiterorientierung

Quelle: eigene Darstellung

Laut Bühl (2006) zeigt ein standardisiertes Residuum von zwei oder größer bzw. minus zwei oder kleiner eine signifikante Abweichung der beobachteten von der erwarteten Häufigkeit. Bei den Führungsstilen I-C- und I+C- sind die nicht erfolgreichen Fälle signifikant häufiger als erwartet. Für den Führungsstil I-C- wurden sogar nur nicht erfolgreiche Fälle erhoben. Bei den Führungsstilen I-C+ und I+C+ hingegen sind die erfolgreichen Fälle signifikant häufiger als erwartet. Dies lässt vermuten, dass die Führungsstile I-C- und I+C- möglichst vermieden werden sollten und statt-

dessen einer der Führungsstile I-C+ und I+C+ angewandt werden sollte. Allerdings wurden die Auswirkungen möglicher Kontingenzfaktoren hier nicht berücksichtigt.

In einem nächsten Schritt wurde untersucht, ob der **gemischte Erfolg der drei Führungsstile I+C-, I-C+ und I+C+** auf die Kultur des geführten Mitarbeiters zurückzuführen ist. Auf Grund der geringen Fallzahlen bei einigen Kulturen wurden die Kulturen gemäß GLOBE zu Kulturclustern zusammengefasst. Bei der Auswertung standen folgende Fragen im Vordergrund: Bei welchen Kulturclustern ist ein Führungsstil erfolgreich anwendbar und bei welchen nicht? Oder führt ein Führungsstil auch bei demselben Kulturcluster zu unterschiedlichem Erfolg? Hierfür wurde für jeden Führungsstil eine Kreuztabelle mit dem Kulturcluster des Mitarbeiters und dem Erfolg des Führungsstils erstellt (vgl. Tabelle 68 bis 70). Chi-Quadrat-Tests konnten aufgrund der zu großen Anzahl an Zellen mit erwarteten Häufigkeiten kleiner fünf nicht berechnet werden.

Erfolg des Führungsstils I+C-

Bei keinem der Kulturcluster führte der Führungsstil I+C- durchgängig zu Erfolg. Bei Mitarbeitern des Clusters Latin America war er durchweg nicht erfolgreich. Allerdings handelt es sich hier nur um zwei Episoden. Bei allen anderen Clustern führte der Führungsstil I+C- zu gemischtem Erfolg. Überwiegend erfolgreich verlief er bei Mitarbeitern der Kulturcluster Eastern Europe und Sub-Saharan Africa. Überwiegend nicht erfolgreich endete er bei Mitarbeitern der Kulturcluster Anglo, Latin Europe, Nordic Europe, Germanic Europe, Middle East, Southern Asia und Confucian Asia (vgl. Tabelle 68).

Tab. 68: Kreuztabelle Erfolg pro Kulturcluster für den Führungsstil I+C-

			Erfolg		Total
			nicht erfolgreich	erfolgreich	
Kulturcluster	Anglo	Anzahl	13	5	18
		Prozent	72,2%	27,8%	100,0%
	Latin Europe	Anzahl	24	20	44
		Prozent	54,5%	45,5%	100,0%
	Nordic Europe	Anzahl	3	2	5
		Prozent	60,0%	40,0%	100,0%
	Germanic Europe	Anzahl	3	1	4
		Prozent	75,0%	25,0%	100,0%
	Eastern Europe	Anzahl	6	9	15
		Prozent	40,0%	60,0%	100,0%
	Latin America	Anzahl	2	0	2
		Prozent	100,0%	,0%	100,0%
	Sub-Saharan Africa	Anzahl	1	3	4
		Prozent	25,0%	75,0%	100,0%
	Middle East	Anzahl	7	1	8
		Prozent	87,5%	12,5%	100,0%
	Southern Asia	Anzahl	21	5	26
		Prozent	80,8%	19,2%	100,0%
	Confucian Asia	Anzahl	16	12	28
		Prozent	57,1%	42,9%	100,0%
Total		Anzahl	96	58	154
		Prozent	62,3%	37,7%	100,0%

Quelle: eigene Darstellung

Erfolg des Führungsstils I-C+

Der Führungsstil I-C+ war bei Mitarbeitern der Kulturcluster Latin Europe, Nordic Europe und Eastern Europe durchgängig erfolgreich. Für das Cluster Southern Asia konnte nur eine nicht erfolgreiche Episode erhoben werden. Bei den anderen Kulturclustern Anglo, Germanic Europe, Middle East und Confusion Asia führte der Führungsstil I-C+ zu gemischtem Erfolg, endete aber bei allen überwiegend erfolgreich (vgl. Tabelle 69).

Tab. 69: Kreuztabelle Erfolg pro Kulturcluster für den Führungsstil I-C+

			Erfolg		Total
			nicht erfolgreich	erfolgreich	
Kulturcluster	Anglo	Anzahl	1	7	8
		Prozent	12,5%	87,5%	100,0%
	Latin Europe	Anzahl	0	2	2
		Prozent	,0%	100,0%	100,0%
	Nordic Europe	Anzahl	0	4	4
		Prozent	,0%	100,0%	100,0%
	Germanic Europe	Anzahl	1	2	3
		Prozent	33,3%	66,7%	100,0%
	Eastern Europe	Anzahl	0	2	2
		Prozent	,0%	100,0%	100,0%
	Middle East	Anzahl	1	3	4
		Prozent	25,0%	75,0%	100,0%
	Southern Asia	Anzahl	1	0	1
		Prozent	100,0%	,0%	100,0%
	Confucian Asia	Anzahl	1	4	5
		Prozent	20,0%	80,0%	100,0%
	Total	Anzahl	5	24	29
		Prozent	17,2%	82,8%	100,0%

Quelle: eigene Darstellung

Erfolg des Führungsstils I+C+

Der Führungsstil I+C+ führte bei Mitarbeitern des Clusters Germanic Europe einheitlich zu Erfolg. Allerdings handelt es sich hier nur um zwei Episoden. Bei allen anderen Clustern Anglo, Latin Europe, Eastern Europe, Middle East, Southern Asia und Confucian Asia resultierte der Führungsstil I+C+ in gemischtem Erfolg, wobei die Mehrheit der Episoden erfolgreich endete. Mit 85,7% erfolgreichen Fällen ist der Führungsstil I+C+ der Führungsstil mit dem größten Erfolg (vgl. Tabelle 70).

Tab. 70: Kreuztabelle Erfolg pro Kulturcluster für den Führungsstil I+C+

			Erfolg		Total
			nicht erfolgreich	erfolgreich	
Kulturcluster	Anglo	Anzahl	1	13	14
		Prozent	7,1%	92,9%	100,0%
	Latin Europe	Anzahl	1	12	13
		Prozent	7,7%	92,3%	100,0%
	Germanic Europe	Anzahl	0	2	2
		Prozent	,0%	100,0%	100,0%
	Eastern Europe	Anzahl	1	4	5
		Prozent	20,0%	80,0%	100,0%
	Middle East	Anzahl	1	2	3
		Prozent	33,3%	66,7%	100,0%
	Southern Asia	Anzahl	3	6	9
		Prozent	33,3%	66,7%	100,0%
	Confucian Asia	Anzahl	1	9	10
		Prozent	10,0%	90,0%	100,0%
Total		Anzahl	8	48	56
		Prozent	14,3%	85,7%	100,0%

Quelle: eigene Darstellung

7.2 Ergebnisse der Fragebögen

Der Fragebogen ermittelt als Ergänzung zu den Episoden, die die praktische Bedeutung der Kontingenzfaktoren für die Wahl des interkulturellen Führungshandelns erfassen, den von den Befragten eingeschätzten **(theoretischen) Einfluss der Kontingenzfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln.**

Wichtig zu erwähnen ist, dass die Befragten vor Bearbeitung des Fragebogens wegen der nur knapp zur Verfügung stehenden Zeit nicht über die verschiedenen Führungsstrategien Dominanz, Anpassung, Kompromiss, Integration und Vermeidung aufgeklärt wurden. Die Definition des Begriffs Führungshandeln wurde dem Befragten selbst überlassen.

Während der ersten Interviews wurde deutlich, dass der Kontingenzfaktor „Fachqualifikation des Mitarbeiters“ in seiner Definition leicht verändert werden musste. Es wurde schnell klar, dass neben der fachlichen Qualifikation auch die technische Qualifikation des Mitarbeiters von Bedeutung ist. Während dies bei der Durchfüh-

rung und Analyse der Episoden berücksichtigt wurde, wurde der Fragebogen aus Gründen der Vergleichbarkeit in seiner ursprünglichen Form belassen.

7.2.1 Einstufungen des Einflusses der Kontingenzfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln

7.2.1.1 Übersicht über die Einstufungen des Einflusses pro Kontingenzfaktor

Tabelle 71 gibt einen ersten Überblick über die Einstufungen des Einflusses der 11 Kontingenzfaktoren durch die Befragten.

Tab. 71: Häufigkeitsverteilung der Einflusseinstufungen der Kontingenzfaktoren durch die Befragten

Kontingenzfaktor	Einfluss								Gesamt
	1	2	3	4	5	6	7	n/a	
Struktur der Aufgabe	9	7	5	7	37	29	8	1	103
Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	4	7	12	14	17	26	23		103
Verfügbare Zeit für die Aufgabenbearbeitung durch den Mitarbeiter	3	13	10	20	27	21	9		103
Kulturdistanz zwischen der Kultur des Vorgesetzten und der des Mitarbeiters	1	6	9	8	34	29	16		103
Formale Positionsmacht des Vorgesetzten	7	24	9	16	23	22	2		103
Informationsstand des Vorgesetzten im Hinblick auf die Lösung der Aufgabe	2	7	9	21	21	28	12	3	103
Fachqualifikation des Mitarbeiters	2	6	8	10	24	41	11	1	103
Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen	13	24	19	8	16	18	4	1	103
Selbständigkeit des Mitarbeiters	1	3	2	10	26	44	15	2	103
Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters	6	12	17	19	27	15	7		103
Selbstbewusstsein des Mitarbeiters	4	4	18	20	37	14	6		103

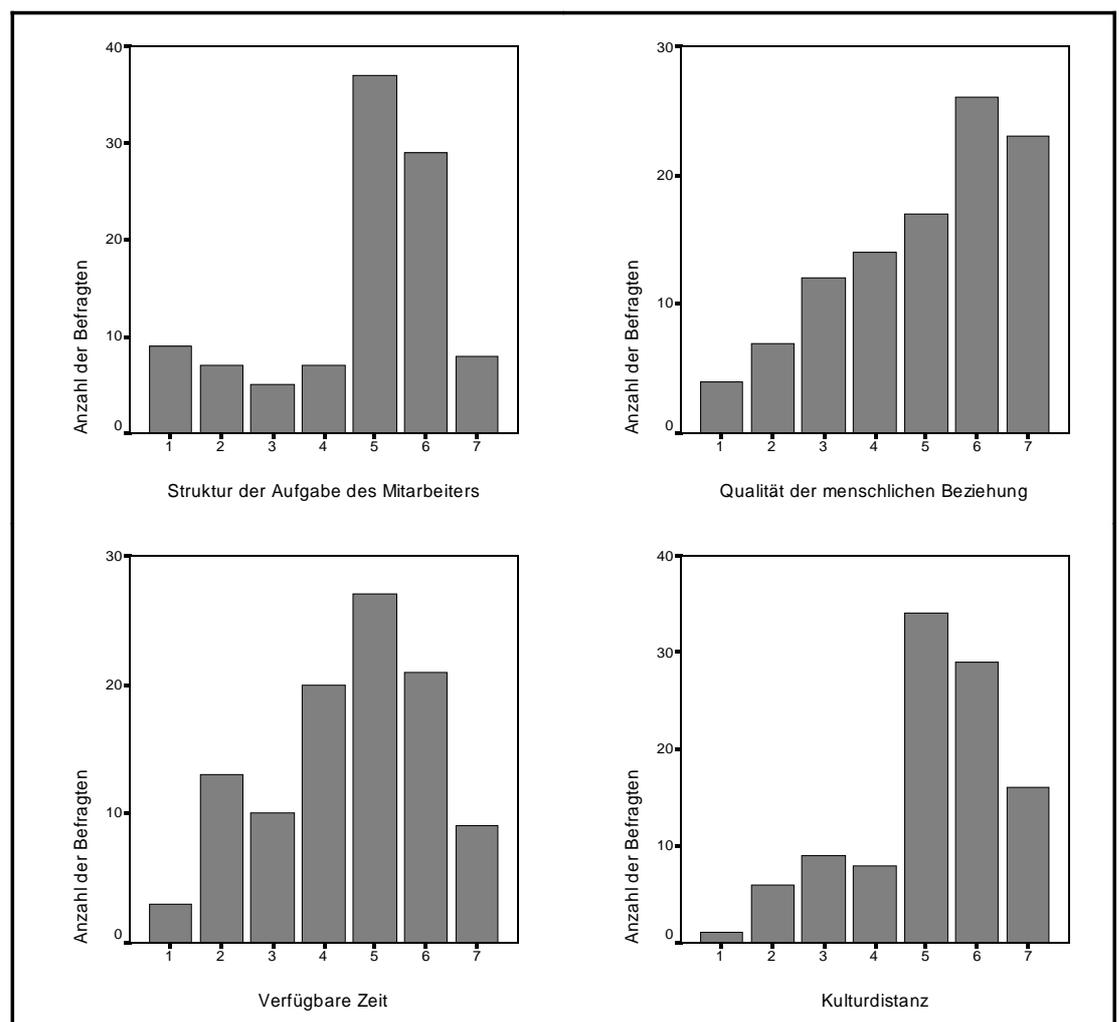
mit Einfluss 1 = kein Einfluss und 7 = sehr großer Einfluss

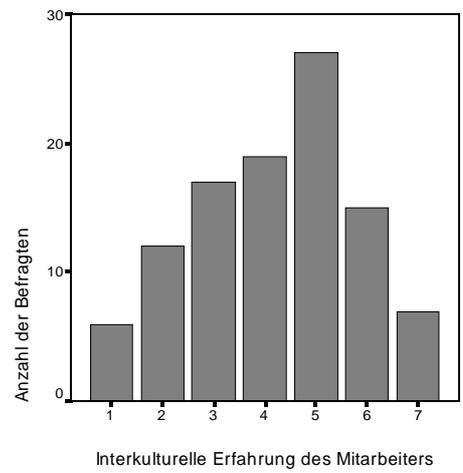
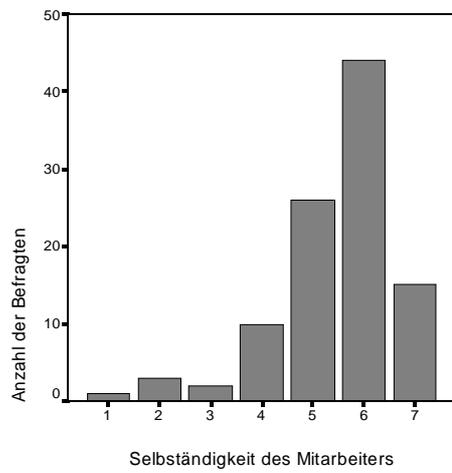
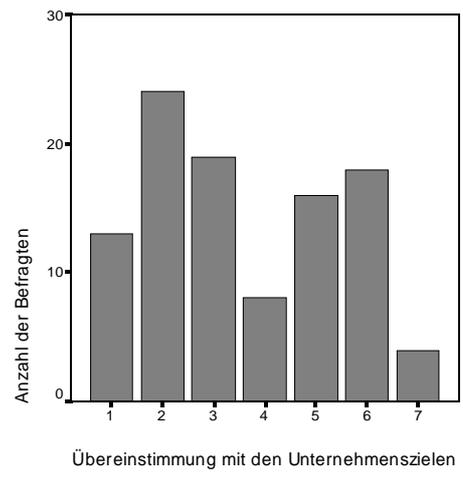
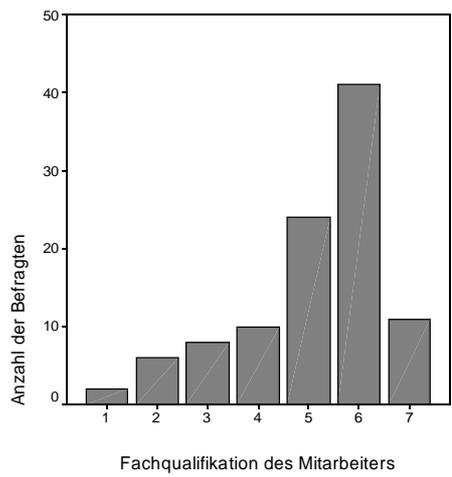
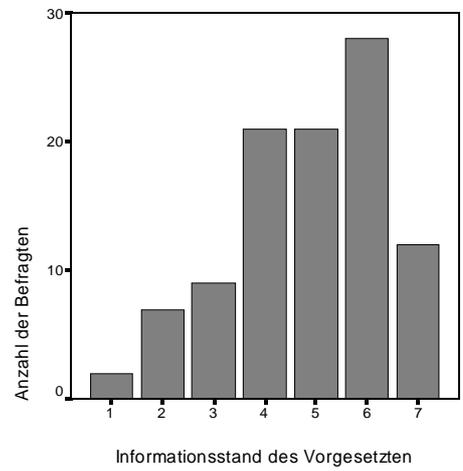
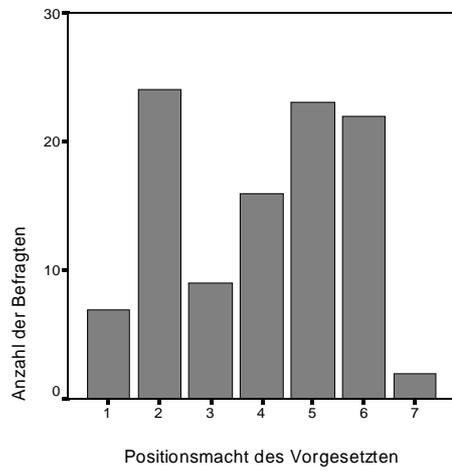
Quelle: eigene Darstellung

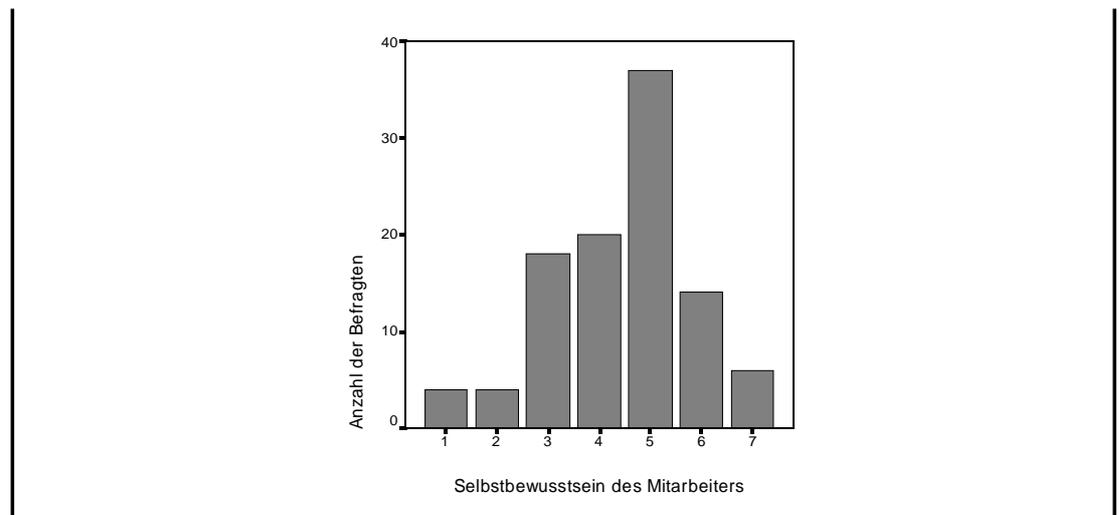
Mittels des Chi-Quadrat-Anpassungstests wurde in einem ersten Schritt pro Kontingenzfaktor überprüft, ob die unterschiedlichen Häufigkeiten der einzelnen Kategorien, d.h. der Einflussstufen, zufällig entstanden sind (Nullhypothese) oder signifikant vom Zufall abweichen. Bei allen Kontingenzfaktoren konnte die Nullhypothese auf einem Signifikanzniveau von 0,01 verworfen werden. Die Unterschiede in den Häufigkeiten der Einflussstufen der einzelnen Kontingenzfaktoren sind folglich nicht zufällig entstanden. Eine Übersicht über die Chi-Quadrat-Werte, Freiheitsgrade und die dazugehörigen Signifikanzwerte ist im Anhang XVI zu finden.

Zur besseren Visualisierung und Auswertung wurde für jeden Kontingenzfaktor ein Häufigkeitsdiagramm erstellt (siehe Abbildung 23).

Abb. 23: Häufigkeitsdiagramme der Kontingenzfaktoren







Quelle: eigene Darstellung

Einen eindeutig großen Einfluss auf das interkulturelle Führungshandeln haben die Kontingenzfaktoren „Selbständigkeit des Mitarbeiters“, „Fachqualifikation des Mitarbeiters“, „Kulturdistanz“, „Struktur der Aufgabe“ und „Informationsstand des Vorgesetzten“. Auch die Häufigkeitsverteilungen der Faktoren „Selbstbewusstsein des Mitarbeiters“ und „Qualität der menschlichen Beziehung“ lassen auf einen großen Einfluss schließen. Bei den Faktoren „verfügbare Zeit“ und „interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters“ überwiegen ebenfalls die Einstufungen bei großem Einfluss. Sehr gemischte Einschätzungen liegen bei den Faktoren „Positionsmacht des Vorgesetzten“ und „Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“ vor. Hier sind Häufungen bei zwei gegensätzlichen Einstufungen zu beobachten. Bei dem Faktor „Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“ häufen sich die Einstufungen bei den Stufen zwei und drei und den Stufen fünf und sechs. Bei dem Faktor „Positionsmacht des Vorgesetzten“ sind Häufungen der Einstufungen bei der Stufe zwei und den Stufen fünf und sechs zu beobachten. Die unterschiedliche Einstufung des Einflusses des Faktors „Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“ kann einerseits auf die Hierarchieebene des Befragten zurückgeführt werden. Hier konnte mit der Rangkorrelation nach Spearman ein signifikanter Zusammenhang von $r=0,214^*$ nachgewiesen werden. Je höher die Hierarchieebene des Befragten ist, desto größer sieht er den Einfluss dieses Faktors (siehe Anhang XVII). Andererseits könnte auch das unterschiedliche Verständnis des Faktors einen Einfluss ausgeübt haben. Bei der Bearbeitung der Fragebögen im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass dem Faktor „Übereinstimmung

des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“ ein kleiner Einfluss zugeschrieben wurde, wenn der Befragte unter einer fehlenden Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen verstand, dass der Mitarbeiter die Ziele nicht kennt oder sie ihm egal sind, er aber nicht aktiv gegen das Unternehmen arbeitet. Umgekehrt wurde dem Faktor große Bedeutung zugeschrieben, wenn eine fehlende Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen mit einem Arbeiten gegen das Unternehmen gleichgesetzt wurde. Die ungleiche Einstufung des Einflusses des Faktors „Positionsmacht des Vorgesetzten“ ist nur schwer zu erklären. Es könnte vermutet werden, dass Vorgesetzte niedriger Hierarchieebenen dem Faktor einen großen Einfluss beimessen, da sie eher mit geringer Positionsmacht und den damit verbundenen Problemen konfrontiert werden als Vorgesetzte höherer Hierarchieebenen. Vorgesetzte höherer Hierarchieebenen messen dem Faktor nur geringen Einfluss bei, da sie von fehlender Positionsmacht nur wenig bis gar nicht beeinflusst werden. Jedoch konnte diese Vermutung nicht statistisch bestätigt werden. Mittels Rangkorrelation nach Spearman konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Hierarchieebene des Vorgesetzten und dem Faktor „Positionsmacht des Vorgesetzten“ nachgewiesen werden (siehe Anhang XVII). Auch ein Einfluss des Geschlechts auf die Einflusseinstufung des Faktors konnte nicht nachgewiesen werden (siehe Anhang XVIII).

7.2.1.2 Rangordnung der Kontingenzfaktoren

In einem ersten Schritt wurde der Median der Einflusseinstufungen pro Kontingenzfaktor berechnet und zur Bildung einer Rangordnung der Kontingenzfaktoren entsprechend ihres Einflusses auf das interkulturelle Führungshandeln genutzt.

Tab. 72: Median-basierte Rangordnung der Kontingenzzfaktoren

Kontingenzzfaktor	Median
Selbständigkeit des Mitarbeiters	6
Fachqualifikation des Mitarbeiters	6
Kulturdistanz zwischen der Kultur des Vorgesetzten und der des Mitarbeiters	5
Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	5
Informationsstand des Vorgesetzten im Hinblick auf die Lösung der Aufgabe	5
Struktur der Aufgabe	5
Verfügbare Zeit für die Aufgabenbearbeitung durch den Mitarbeiter	5
Selbstbewusstsein des Mitarbeiters	5
Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters	4
Formale Positionsmacht des Vorgesetzten	4
Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen	3

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 72 gibt einen Überblick über die **Median**-basierte Rangordnung. Es wird deutlich, dass nur der letzte Faktor der Rangordnung, der Kontingenzzfaktor „Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“ einen Median-Wert unterhalb des Skalenmittelpunkts von vier aufweist. Den Faktoren „Selbständigkeit des Mitarbeiters“ und „Fachqualifikation des Mitarbeiters“ wird der größte Einfluss auf das interkulturelle Führungshandeln zugeschrieben. Mit einem Median von vier liegen die Faktoren „Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters“ und „Formale Positionsmacht des Vorgesetzten“ am unteren Ende der Rangordnung. Die übrigen sechs Kontingenzzfaktoren liegen mit einem Median von fünf am oberen Ende. Da bis auf einen Kontingenzzfaktor alle Kontingenzzfaktoren einen Median-Wert erreichen, den mindestens ein weiterer Kontingenzzfaktor aufweist, ist die Bildung einer Rangordnung nur eingeschränkt möglich. Daher lässt sich anhand des Medians nur eine grobe Rangordnung herstellen.

Daher entschied sich die Verfasserin, auch den **Mittelwert** der Einflusseinstufungen pro Kontingenzzfaktor zu berechnen und zur Bildung einer Rangordnung zu nutzen. Mögliche Verzerrungen aufgrund des fehlenden Intervallskalencharakters der Merk-

male wurden zugunsten des erheblichen Informationsgewinns in Kauf genommen.

Tab. 73: Mittelwert-basierte Rangordnung der Kontingenzfaktoren

Kontingenzfaktor	Mittelwert	Standard-abweichung
Selbständigkeit des Mitarbeiters	5,47	1,196
Kulturdistanz zwischen der Kultur des Vorgesetzten und der des Mitarbeiters	5,13	1,419
Fachqualifikation des Mitarbeiters	5,11	1,448
Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	4,97	1,735
Informationsstand des Vorgesetzten im Hinblick auf die Lösung der Aufgabe	4,84	1,509
Struktur der Aufgabe	4,72	1,685
Verfügbare Zeit für die Aufgabenbearbeitung durch den Mitarbeiter	4,50	1,583
Selbstbewusstsein des Mitarbeiters	4,44	1,391
Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters	4,18	1,613
Formale Positionsmacht des Vorgesetzten	3,95	1,706
Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen	3,59	1,831

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 73 zeigt, dass nur die beiden Kontingenzfaktoren „Formale Positionsmacht des Vorgesetzten“ und „Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“ einen Mittelwert der Einflusseinstufungen unterhalb des Skalenmittelpunktes von vier aufweisen. Die Mittelwerte der Einflusseinstufungen aller anderen Kontingenzfaktoren liegen über dem Skalenmittelpunkt. Den größten Einfluss hat der Faktor „Selbständigkeit des Mitarbeiters“, gefolgt von den Faktoren „Kulturdistanz“ und „Fachqualifikation des Mitarbeiters“. Den geringsten Einfluss haben die Faktoren „Formale Positionsmacht des Vorgesetzten“ und „Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“. Dies kann auf die uneinheitlichen Einstufungen ihres Einflusses zurückgeführt werden.

Vergleicht man die beiden Rangordnungen wird deutlich, dass sie sich nur in einem wesentlichen Punkt unterscheiden. Während der Kontingenzfaktor „Fachqualifikation des Mitarbeiters“ bei der median-basierten Rangordnung zusammen mit dem

Faktor „Selbständigkeit des Mitarbeiters“ mit einem Median-Wert von sechs an erster Stelle rangiert, ist er bei der Mittelwert-basierten Rangordnung mit einem Mittelwert von 5,11 nur auf Platz drei zu finden. Der Faktor „Kulturdistanz“, der bei der Mittelwert-basierten Rangordnung mit einem Mittelwert von 5,13 auf Platz zwei steht, kommt wiederum bei der median-basierten Rangordnung erst nach den Faktoren „Selbständigkeit des Mitarbeiters“ und „Fachqualifikation des Mitarbeiters“. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Einstufungen des Faktors „Fachqualifikation des Mitarbeiters“, die unterhalb des Medians von sechs liegen, weit gestreut sind und sich auf die Skalenstufen eins bis fünf verteilen, so dass sich ein Mittelwert von 5,11 ergibt. Die Einstufungen des Faktors „Kulturdistanz“ unterhalb des Medians von 5 hingegen befinden sich hauptsächlich auf den höheren Skalenstufen, so dass sich hier ein Mittelwert von 5,13 ergibt.

Weitere Unterschiede sind aufgrund der fehlenden Rangstufen bei der Median-basierten Rangordnung nicht erkennbar. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Mittelwerte der Einflusseinstufungen der einzelnen Kontingenzzfaktoren zur Bildung einer Rangordnung der Kontingenzzfaktoren entsprechend ihres Einflusses auf das interkulturelle Führungshandeln genutzt werden können.

Eine Analyse der Zusammenhänge zwischen der Hierarchieebene der Befragten und den Einflusseinstufungen der Kontingenzzfaktoren sowie dem Geschlecht der Befragten und den Einflusseinstufungen der Kontingenzzfaktoren ist in den Anhängen XVII und XVIII zu finden.

7.2.2 Weitere Kontingenzzfaktoren interkulturellen Führungshandelns

Anhand der letzten Frage des Fragebogens konnten weitere Faktoren ermittelt werden, die aus Sicht der Befragten zusätzlich zu den 11 im Fragebogen bereits enthaltenen Kontingenzzfaktoren Einfluss auf das Führungshandeln gegenüber anderskulturellen Mitarbeitern ausüben. Die Faktoren wurden aus den einzelnen Fragebögen in eine Gesamtübersicht übertragen. Mehrfache Nennungen eines Einflussfaktors wurden zusammengefasst, so dass die Faktoren im Anschluss anhand der Anzahl ihrer Nennungen in eine Reihenfolge gebracht werden konnten.

Tabelle 74 gibt einen Überblick über die erhobenen Faktoren, die Anzahl der Nennungen und ihre Einflussstärke.

Tab. 74: Weitere Kontingenzfaktoren interkulturellen Führungshandelns

Faktor	Anzahl der Nennungen	Mittelwert der Einflussstärke
Sprache	17	6,1
Ort (In-, Aus-, Drittland, unterschiedl. Länder)	9	5
Kenntnis/Erfahrungen des Vorgesetzten mit der Kultur	7	5,7
Teamstruktur	7	4,9
Motivation des MA	5	6,4
Interesse/Einstellung des Vorgesetzten zu anderen Kulturen/zur Kultur	5	6,2
Interkulturelle Erfahrung des Vorgesetzten	4	6
Private, soziale Situation des MA	4	5,5
Alter des MA	4	5
Berufserfahrung des MA	4	4,8
Altersunterschied	3	4,7
Teamfähigkeit des MA	2	6
Bedeutung der Aufgabe	2	6
Unternehmenskultur	2	6
Sympathie	2	5
Religion des MA	2	3,5
Dynamik der Organisation	1	7
Ähnlichkeit der Arbeitsweise und Kommunikationsform	1	7
Kommunikationskanal (persönlich, Telefon, Mail)	1	7
Teamgeist	1	7
Sozialkompetenz des Vorgesetzten	1	7
Kultur des MA	1	7
Kenntnisse des MA über kulturelle Unterschiede zur Kultur des Vorgesetzten	1	7
Zuverlässigkeit des MA	1	7
Persönliche Erfahrung mit MA	1	7
Bereitschaft des MA für außerarbeitl. Aktivitäten	1	7
Wille des MA zum Erfolg	1	7
Organisation (Hierarchie)	1	6
Kommunikationskultur	1	6
Projektphase	1	6
Gleiches Fachvokabular	1	6
Kultur des Vorgesetzten des Vorgesetzten	1	6
Lebenserfahrung des MA	1	6
Stressfaktor des MA	1	6
Kommunikationsfähigkeit des MA	1	6
Freiwillige oder Pflicht-Versetzung des MA	1	6
Hierarchieebene des MA	1	6
Kooperationsbereitschaft des MA	1	6
Gründlichkeit des MA	1	6
Leistung des MA in Vergangenheit	1	6
Umgebung des MA (Einbettung in Organisation)	1	6
Gemeinsame Arbeitsethik	1	5
Zeitdauer des Projekts	1	5

Faktor	Anzahl der Nennungen	Mittelwert der Einflussstärke
Dauer des Kennens	1	5
Vorgesetzter des Vorgesetzten	1	5
Wissen über MA	1	5
Eindruck, den Vorgesetzter bei MA weckt	1	5
Teamintegration des MA	1	5
Akzeptanz des MA im Team	1	5
Offenheit des MA	1	5
Fokus des MA	1	5
Kultur des Kunden	1	4
Auftreten des MA	1	4
Anpassungswilligkeit des MA an Kultur	1	4
Geschlecht des MA	1	3
Exotenfaktor/Geläufigkeit der Kultur	1	3
Zielsetzung der gemeinsamen Arbeit	1	2
Summe	120	

Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt wurden 57 weitere Einflussfaktoren des interkulturellen Führungshandelns genannt. Der mit 17 Nennungen am häufigsten genannte Faktor ist der Faktor „Sprache“, eine gemeinsame Sprache von Vorgesetztem und Mitarbeiter. Mit einem Mittelwert der Einflussstärke von 6,1 wird der Einfluss der Sprache auf das interkulturelle Führungshandeln als groß angesehen. Neun Befragte sehen den Faktor „Ort“ als einen Einflussfaktor des interkulturellen Führungshandelns. Je nachdem wo die Führungssituation stattfindet, d.h. im Inland, Ausland, Drittland oder in unterschiedlichen Ländern, hat dies Auswirkungen auf das interkulturelle Führungshandeln des Vorgesetzten. Mit einem Mittelwert der Einflussstärke von 5 kann dieser Einfluss als bedeutend angesehen werden. Mit sieben Nennungen liegen die Faktoren „Kenntnis/Erfahrungen des Vorgesetzten mit der Kultur“ und „Teamstruktur“ auf Platz drei. Die Stärke des Einflusses des ersteren kann mit einem Mittelwert von 5,7 als groß eingestuft werden. Die Stärke des Einflusses des letzteren kann bei einem Mittelwert von 4,9 ebenfalls als bedeutsam eingestuft werden. Auch die Faktoren „Motivation des Mitarbeiters“ und „Interesse/Einstellung des Vorgesetzten zu anderen Kulturen/zur Kultur“ werden mit jeweils fünf Nennungen als Einflussfaktoren des interkulturellen Führungshandelns gesehen. Beiden Faktoren wurde mit einem Mittelwert der Einflussstärke von 6,4 bzw. 6,2 großer Einfluss zugeschrieben. Einen detaillierten Überblick über die weiteren Einflussfaktoren gibt Tabelle 74.

Insgesamt wird deutlich, dass aus Sicht der Befragten erheblich mehr Faktoren Einfluss auf das Führungshandeln gegenüber anderskulturellen Mitarbeitern ausüben,

als im Fragebogen enthalten sind. Dies gibt Anregung für weitere Forschungsvorhaben, bei denen die einzeln genannten Einflussfaktoren anhand einer großen Stichprobe überprüft werden können.

7.3 Vergleich der Ergebnisse der Interviews und Fragebögen

Die Erkenntnisse des Fragebogens zum Einfluss der Kontingenzfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln wurden in einem weiteren Schritt mit den Erkenntnissen aus den Interviews verglichen. Stimmen die Einflüsse der Kontingenzfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln aus Interview und Fragebogen überein? Oder wird den Faktoren theoretisch eine andere Bedeutung beigemessen als in der Praxis?

Während der Fragebogen die Bedeutung der einzelnen Kontingenzfaktoren aus Sicht der Befragten ermittelt, ermitteln die Führungsepisoden den tatsächlichen Einfluss der Faktoren auf das interkulturelle Führungshandeln in der Praxis. Vergleicht man die Resultate, wird deutlich, dass **in der Praxis wesentlich weniger Faktoren einen Einfluss** auf das interkulturelle Führungshandeln ausüben als theoretisch von den Befragten angenommen wird. Auf Basis der erhobenen Führungsepisoden wurden nur die Kontingenzfaktoren „Erforschte Kulturdistanz“ und „Machtposition des Vorgesetzten“ als signifikante Einflussfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln identifiziert. Auch die Untersuchung eines möglichen Einflusses der Faktoren „Ort der Episode“ und „Teamstruktur“, die aufgrund der Bemerkungen einiger Interviewpartner durchgeführt wurde, kam zu keinen signifikanten Ergebnissen (siehe Kapitel 7.1.6). Somit kann auch hier der theoretisch angenommene Einfluss der Faktoren in der Praxis nicht bestätigt werden.

Dies lässt darauf schließen, dass in der praktischen Umsetzung theoretisch relevante Faktoren unbedeutend werden. Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass Faktoren aus Zeitgründen bei der Wahl des Führungshandelns in der Praxis nicht mehr berücksichtigt werden können. Es könnte aber auch darin begründet liegen, dass die Befragten fern vom eigentlichen Arbeitsgeschehen erstmals die Zeit hatten, sich über mögliche Einflussfaktoren ihres interkulturellen Führungshandelns Gedanken zu machen und daher Faktoren identifizieren, bei denen sie sich einen Einfluss

vorstellen konnten, die in der Praxis tatsächlich aber keine vergleichbare Rolle spielen.

8 Diskussion und Implikationen für Wissenschaft und Praxis

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse des Forschungsprojekts zusammenfassend dargestellt und diskutiert sowie die Unterschiede zwischen den empirischen Ergebnissen und dem theoretischen Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung erläutert. Dabei werden auch Vergleiche mit bisher veröffentlichten Forschungsergebnissen anderer Forscher gezogen. Die Einschränkungen des Forschungsprojekts werden ebenfalls dargestellt und Anregungen für weitere Forschung gegeben. Auch Schlussfolgerungen für die interkulturelle Führungspraxis werden gezogen.

8.1 Zusammenfassende Ergebnisdiskussion

Die Auswertung der in den Interviews ermittelten interkulturellen Führungsepisoden, die das Führungshandeln des Vorgesetzten, dessen Erfolg und die zugehörigen Kontingenzfaktoren beschreiben, konnte das von der Verfasserin entwickelte Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung nur zum Teil bestätigen.

Die statistischen Untersuchungen der Interviewdaten beschränkten sich auf die Dominanzstrategie und die Anpassungsstrategie. Für die Kompromissstrategie, die Integrationsstrategie und die Vermeidungsstrategie waren aufgrund ihrer geringen Fallzahl und ihrer Erfolgsverteilungen keine statistischen Auswertungen möglich, allerdings wurden nicht statistisch abgesicherte Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Auf Basis der Interviewdaten konnten zwei verschiedene Modelle entwickelt werden, die der Führungskraft zur Ermittlung der richtigen Führungsstrategie in interkulturellen Führungssituationen an die Hand gegeben werden können (vgl. Kapitel 7.1.4.4).

Bei der Analyse der Interviewdaten konnte ein wesentlicher Unterschied zu dem aus der Theorie entwickelten Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung festgestellt werden: Nicht alle der im theoretischen Kontingenzmodell enthaltenen Kontingenzfaktoren üben in der Praxis tatsächlich einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Führungsstrategien aus.

Auf Einzelfaktorebene konnte mit Hilfe des exakten Chi-Quadrat-Tests ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Faktor „Qualifikation des Mitarbeiters“ und dem Erfolg der Dominanzstrategie ($V=0,192$) und zwischen dem Faktor „Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter“ und dem Erfolg der Anpassungsstrategie ($V=0,324$) nachgewiesen werden. Die binäre logistische Regression identifizierte für beide Strategien, Dominanz- und Anpassungsstrategie, den Faktor „Qualifikation des Mitarbeiters“ als einen signifikanten Einflussfaktor auf den Erfolg der Strategien (vgl. Kapitel 7.1.4.1.1). Bei Berücksichtigung des Zusammenspiels der Kontingenzfaktoren konnten mit Hilfe des Verfahrens der binären logistischen Regression zwei verschiedene Modelle ermittelt werden, die zum Teil unterschiedliche Kontingenzfaktoren enthalten. Während in einem Modell die Faktoren „Qualifikation des Mitarbeiters“, „Struktur der Aufgabe des Mitarbeiters“, „interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters“ und „Zeitraumen“ integriert sind, beinhaltet das andere Modell die Faktoren „Qualifikation des Mitarbeiters“, „interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters“, „Zeitraumen“, „Selbständigkeit des Mitarbeiters“ und „Machtposition des Vorgesetzten“. Den Faktoren „Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“, „Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter“, „erforschte Kulturdistanz“ und „Selbstbewusstsein des Mitarbeiters“ konnte mit diesem Verfahren kein signifikanter Einfluss auf den Erfolg der Dominanz- und Anpassungsstrategie nachgewiesen werden. Der Faktor „Informationsstand des Vorgesetzten“ konnte nicht in die Auswertung aufgenommen werden, da nur für eine seiner zwei Kategorien Episoden gesammelt werden konnten und bei den meisten Episoden gar keine Zuordnung vorgenommen werden konnte (vgl. Kapitel 7.1.4.1.2).

Somit bleiben drei Kontingenzfaktoren, denen weder auf Einzelfaktorebene noch bei Berücksichtigung des Zusammenspiels der Kontingenzfaktoren ein signifikanter Einfluss auf den Erfolg der Führungsstrategien Dominanz- und Anpassungsstrategie nachgewiesen werden konnte. Dies sind die Faktoren „Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“, „erforschte Kulturdistanz“ und „Selbstbewusstsein des Mitarbeiters“. Zu klären ist, weshalb die drei Faktoren wider Erwarten keinen Einfluss auf den Erfolg der Führungsstrategien in einer interkulturellen Führungssituation ausüben. Die Irrelevanz des Kontingenzfaktors „Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“ könnte auf ein unterschiedliches Verständnis des Faktors seitens der Interviewpartner zurückgeführt werden. Bei der Beantwortung

des Fragebogens zum Schluss der Interviews wurde teilweise deutlich, dass einige Interviewpartner mit einer fehlenden Identifikation mit den Unternehmenszielen assoziierten, dass der Mitarbeiter die Unternehmensziele nicht kennt oder sie ihm egal sind, er aber nicht aktiv gegen das Unternehmen arbeitet. Andere Interviewpartner hingegen assoziierten mit einer fehlenden Identifikation eine kontraproduktive Arbeitsweise und ein Auflehnen gegen die Unternehmensziele. Daher kann vermutet werden, dass die Einstufung des Faktors „Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“ teilweise anhand unterschiedlicher Kriterien vorgenommen wurde, was ein Grund dafür sein könnte, dass kein Einfluss für den Kontingenzfaktor ermittelt werden konnte. Der fehlende Einfluss des Kontingenzfaktors „erforschte Kulturdistanz“ könnte darauf zurückzuführen sein, dass bei allen Episoden die kulturelle Distanz zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in der speziellen Situation groß war. Denn es wurde gezielt nach solchen Episoden gefragt, bei denen die Kulturunterschiede zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter besonders deutlich geworden waren. Die eigentliche erforschte Kulturdistanz rückt damit in den Hintergrund und verliert an Bedeutung. Zudem stellen die erforschten Kulturdistanzwerte immer Durchschnittswerte für eine ganze Kultur dar. Somit ist es möglich, dass einzelne Individuen von dem Durchschnittswert abweichen. Verfügen beispielsweise Vorgesetzter oder Mitarbeiter oder auch beide Seiten über große interkulturelle Erfahrung, kann dies zu einer Verringerung der Kulturdistanz führen. Dies sind Gründe, die für eine Irrelevanz des Faktors „erforschte Kulturdistanz“ sprechen könnten. Der dritte irrelevante Kontingenzfaktor „Selbstbewusstsein des Mitarbeiters“ war bereits auf nationaler Ebene im Vergleich zu den übrigen berücksichtigten Kontingenzfaktoren nur in wenigen Führungsmodellen als Kontingenzfaktor enthalten. Dies ließ bereits vermuten, dass der Faktor auf interkultureller Ebene nur eine geringe Bedeutung haben könnte, so dass dieses Ergebnis nicht sehr überraschend ist.

Anhand der beiden Modelle, die auf Basis der Interviewdaten ermittelt wurden, wird deutlich, dass die vier im theoretischen Kontingenzmodell aufgeführten Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen nicht alle möglichen Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen abdecken. Bei Modell 3, das vier Kontingenzfaktoren beinhaltet, sind 16 verschiedene Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen möglich, bei Modell 6 mit fünf Kontingenzfaktoren sind 32 Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen möglich. Je nachdem welches Modell die Führungskraft nutzt, liegt somit bei Modell 3 für 12 und bei Modell 6 für 28 Kombina-

nen der Kontingenzfaktorausprägungen keine Handlungsempfehlung seitens des theoretischen Kontingenzmodells vor. Dieses Defizit konnte anhand der empirisch ermittelten Modelle, die für alle denkbaren Kombinationen der enthaltenen Kontingenzfaktorausprägungen eine Handlungsempfehlung geben, behoben werden (vgl. Kapitel 7.1.4.4).

Während das zu überprüfende Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung für jede der vier Führungsstrategien Dominanz, Anpassung, Kompromiss und Integration eine Kombination der Kontingenzfaktorausprägungen beschreibt, bei der die Strategie angewandt werden sollte, um erfolgreich zu agieren, konnte anhand der erhobenen Interviewdaten ermittelt werden, dass die Anpassungsstrategie unabhängig von den vorliegenden Kontingenzfaktorausprägungen immer erfolgreicher verläuft als die Dominanzstrategie und der Dominanzstrategie daher immer vorzuziehen ist. Daher sollte die Anpassungsstrategie auch bei der Kombination der Kontingenzfaktorausprägungen angewandt werden, bei der das theoretische Kontingenzmodell die Dominanzstrategie empfiehlt. Bei der vom Kontingenzmodell empfohlenen Kombination der Kontingenzfaktorausprägungen erreichte die Dominanzstrategie auf Basis der empirischen Daten sogar ihre geringste Erfolgswahrscheinlichkeit. Die Kombination der Kontingenzfaktorausprägungen, bei der das Kontingenzmodell die Anwendung der Anpassungsstrategie empfiehlt, kann anhand der empirischen Daten als korrekt bestätigt werden (vgl. Kapitel 7.1.4.1.2).

Allerdings eignet sich die Anpassungsstrategie nicht nur bei der im Kontingenzmodell dargestellten Kombination der Kontingenzfaktorausprägungen, sondern sie kann bei Modell 3 in 13 von 16 Fällen und bei Modell 6 in 22 von 32 Fällen erfolgreich eingesetzt werden. Für die Dominanzstrategie konnten pro Modell jeweils drei Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen ermittelt werden, bei denen sie erfolgreich verläuft. Allerdings deckte sich, wie bereits angedeutet, keine dieser Kombinationen mit der vom theoretischen Kontingenzmodell empfohlenen Kombination. Zudem ist auch bei diesen drei Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen die Anpassungsstrategie vorzuziehen, da diese hier eine noch höhere Erfolgswahrscheinlichkeit erreicht als die Dominanzstrategie (vgl. Kapitel 7.1.4.1.2).

Die Tatsache, dass die Anpassungsstrategie der Dominanzstrategie immer vorzuziehen ist, widerspricht der Kernaussage des aus der Theorie abgeleiteten Kontingenz-

modells der kulturbewussten Mitarbeiterführung. Dieses geht davon aus, dass je nach Situation eine andere Führungsstrategie geeignet ist. Die schlechte Erfolgseinstufung der Dominanzstrategie deckt sich allerdings mit anderen Studien, die ebenfalls von Misserfolgen bei der Anwendung der Dominanzstrategie berichten (vgl. u.a. Black & Porter, 1991; French et al., 1960; Peterson et al., 1999).

Zudem konnte auch ermittelt werden, dass der Erfolg der Dominanzstrategie von der Anpassungsbereitschaft des anderskulturellen Mitarbeiters abhängig ist ($V=0,975$). Ist dieser wenig anpassungsbereit, verläuft die Dominanzstrategie signifikant häufiger nicht erfolgreich als erwartet. Ist der Mitarbeiter jedoch anpassungsbereit, sind die erfolgreichen Fälle der Dominanzstrategie signifikant häufiger als erwartet (vgl. Kapitel 7.1.4.1.3).

Eine statistisch basierte Aussage zu dem Erfolg der Kompromissstrategie, der Integrationsstrategie und der Vermeidungsstrategie bei den verschiedenen Kombinationen der Kontingenzzfaktorausprägungen konnte wegen der geringen Fallzahl und der Erfolgsverteilung der drei Strategien nicht getroffen werden.

Auf Basis der einheitlich erfolgreichen Fälle der Kompromissstrategie kann nur vermutet werden, dass die Kompromissstrategie immer erfolgreich angewandt werden kann und sich auch in den Fällen eignet, in denen die Anpassungsstrategie nicht erfolgreich verläuft. Ebenfalls nur vermutet werden kann, dass die Empfehlung des theoretischen Kontingenzmodells zur Anwendung der Kompromissstrategie bei der beschriebenen Kombination der Kontingenzzfaktorausprägungen korrekt ist. Allerdings scheint die Kompromissstrategie nicht nur bei der im Kontingenzmodell dargestellten Kombination der Kontingenzzfaktorausprägungen erfolgreich zu sein, sondern in jeder Situation, d.h. bei allen denkbaren Kombinationen der Kontingenzzfaktorausprägungen (vgl. Kapitel 7.1.4.2).

Mit nur einem nicht erfolgreichen Fall und 11 erfolgreichen Fällen könnte bei der Integrationsstrategie vermutet werden, dass sie fast immer erfolgreich verläuft und folglich auch in den nicht erfolgreichen Fällen der Anpassungsstrategie erfolgreich angewandt werden kann. Da der einzige nicht erfolgreiche Fall der Integrationsstrategie als einziger Fall einen nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter betrifft, könnte auch vermutet werden, dass die Integrationsstrategie bei einem nicht ausreichend

qualifizierten Mitarbeiter nicht geeignet ist. Somit ist bei den nicht erfolgreichen Anpassungsfällen, die einen nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeiter betreffen, keine klare Vermutung zur Eignung der Integrationsstrategie möglich. Bei den nicht erfolgreichen Anpassungsfällen, bei denen es sich um einen ausreichend qualifizierten Mitarbeiter handelt, kann jedoch vermutet werden, dass die Integrationsstrategie erfolgreich angewandt werden kann. Ebenfalls vermutet werden kann, dass die Empfehlung des theoretischen Kontingenzmodells, die Integrationsstrategie bei der im Modell aufgeführten Kombination der Kontingenzfaktorausprägungen anzuwenden, korrekt ist. Darüber hinaus scheint die Integrationsstrategie auch bei den Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen geeignet zu sein, bei denen es sich um einen ausreichend qualifizierten Mitarbeiter handelt (vgl. Kapitel 7.1.4.2).

Bei der Vermeidungsstrategie liegt mit nur nicht erfolgreichen Fällen die Vermutung nahe, dass diese nie erfolgreich angewandt werden kann und daher auch keine Alternative für die Anpassungsstrategie darstellt, wenn diese nicht erfolgreich verläuft (vgl. Kapitel 7.1.4.2). Die empirischen Ergebnisse stimmen mit den theoretischen Überlegungen im Vorfeld der Datenerhebung überein, die die Vermeidungsstrategie als Durchgangsstadium sehen und davon ausgehen, dass zur Erreichung der Ziele eine der vier anderen Führungsstrategien notwendig ist (vgl. Kapitel 5.3).

Die Tabellen 49 und 50 enthalten für die beiden auf Basis der Interviewdaten entwickelten Modelle jeweils einen zusammenfassenden Überblick über die verschiedenen Kombinationen der Kontingenzfaktorausprägungen und die dazugehörigen empfohlenen Führungsstrategien. Aufgrund der größeren Praktikabilität mit nur vier zu ermittelnden Kontingenzfaktoren sollte dem Modell 3 der Vorzug gegeben werden.

In 46 Fällen wurden zwei verschiedene Führungsstrategien nacheinander angewandt (Doppelstrategien). Dies war dann der Fall, wenn der Vorgesetzte feststellte, dass die zuerst gewählte Führungsstrategie nicht zum Erfolg führt, und er sich von einer anderen Führungsstrategie größeren Erfolg erhoffte. Bis auf drei Fälle verliefen die Episoden nach vollzogenem Strategiewechsel erfolgreich (vgl. Kapitel 7.1.4.3).

Entgegen der Vermutung der Verfasserin und Aussagen von Interviewpartnern

konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Ort der Episode und dem Führungshandeln bzw. dem Ort der Episode und dem Erfolg des Führungshandelns nachgewiesen werden. Auch zwischen der Struktur des Teams und dem Führungshandeln bzw. der Struktur des Teams und dem Erfolg des Führungshandelns konnte kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden (vgl. Kapitel 7.1.6 und 7.1.7).

Bei der Analyse des Erfolges der Führungsstrategien ohne Berücksichtigung der Kontingenzfaktoren konnte mit Hilfe des exakten Chi-Quadrat-Tests ein signifikanter Zusammenhang zwischen Führungshandeln und Erfolg ($V=0,527$) festgestellt werden. Bei der Dominanzstrategie waren die nicht erfolgreichen Fälle signifikant häufiger als erwartet. Bei der Anpassungsstrategie und der Kompromissstrategie waren die erfolgreichen Fälle signifikant häufiger als erwartet. Bei der Integrationsstrategie waren die erfolgreichen Fälle ebenfalls häufiger als erwartet, allerdings konnte die Abweichung nicht als signifikant eingestuft werden. Bei der Vermeidungsstrategie war die Anzahl der nicht erfolgreichen Fälle größer als erwartet, die Abweichung kann jedoch ebenfalls nicht als signifikant eingestuft werden. Mit Hilfe der binären logistischen Regression konnten die Erfolgswahrscheinlichkeiten der Dominanz- und der Anpassungsstrategie berechnet werden. Für die Dominanzstrategie wurde eine Erfolgswahrscheinlichkeit von 37% berechnet, für die Anpassungsstrategie eine Erfolgswahrscheinlichkeit von 86%. Daraus konnte abgeleitet werden, dass die Dominanzstrategie nicht zum Erfolg führt, die Anpassungsstrategie jedoch erfolgreich angewandt werden kann (vgl. Kapitel 7.1.3).

Mit Hilfe des Chi-Quadrat-Anpassungstests konnte festgestellt werden, dass die Unterschiede in den Auftretenshäufigkeiten der Führungsstrategien signifikant sind und nicht zufällig entstanden sind. Die Dominanzstrategie ist mit großem Abstand die am häufigsten angewandte Strategie, gefolgt von der Anpassungsstrategie mit ungefähr der Hälfte der Fälle. Die Kompromiss- und Integrationsstrategie werden eher selten angewandt. Und auch die Vermeidungsstrategie kommt nur sehr selten zur Anwendung. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Kompromissstrategie die Aushandlung eines Kompromisses zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter und die Integrationsstrategie die Suche nach einer neuen Vorgehensweise beinhaltet, so dass die beiden Strategien mit mehr Aufwand verbunden sind als die Dominanzstrategie und die Anpassungsstrategie (vgl. Kapitel 7.1.2).

Anhand der Interviewdaten wurde auch untersucht, welche Kontingenzfaktoren einen Einfluss auf das Führungshandeln des Vorgesetzten in interkulturellen Führungssituationen ausüben. Mit Hilfe des exakten Chi-Quadrat-Tests konnten die Kontingenzfaktoren „erforschte Kulturdistanz“ ($V=0,192$) und „Machtposition des Vorgesetzten“ ($V=0,226$) als signifikante Einflussfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln identifiziert werden. Bei einer großen erforschten Kulturdistanz zwischen der Kultur des Mitarbeiters und der des deutschen Vorgesetzten wurde die Integrationsstrategie signifikant häufiger angewandt als erwartet. Die Vermeidungsstrategie wurde seltener angewandt als erwartet, allerdings kann die Abweichung nicht als signifikant eingestuft werden. Bei einer schwachen Machtposition des Vorgesetzten wurde die Vermeidungsstrategie signifikant häufiger angewandt als erwartet. Die Integrationsstrategie wurde seltener angewandt als erwartet, wobei die Abweichung nicht signifikant ist. Die Häufigkeiten der anderen Führungsstrategien weichen bei beiden Kontingenzfaktoren nur unwesentlich von den erwarteten Häufigkeiten ab (vgl. Kapitel 7.1.5).

Auch der Fragebogen untersuchte den Einfluss der verschiedenen Kontingenzfaktoren auf das Führungshandeln des Vorgesetzten in interkulturellen Führungssituationen. Anhand der Einflusseinstufungen der Befragten konnte festgestellt werden, dass alle Kontingenzfaktoren als relevante Faktoren für das interkulturelle Führungshandeln gesehen werden. Zudem identifizierten die Befragten 57 weitere Einflussfaktoren auf das interkulturelle Führungshandeln (vgl. Kapitel 7.2).

Es konnte kein signifikanter Einfluss des Geschlechts der Befragten auf die Einflusseinstufungen der Kontingenzfaktoren im Rahmen des Fragebogens festgestellt werden (vgl. Anhang XVIII). Die Hierarchieebene der Befragten hatte allerdings einen signifikanten Einfluss auf die Einflusseinstufung des Faktors „Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“. Die Bedeutung des Faktors nahm mit steigender Hierarchieebene der Befragten zu (vgl. Anhang XVII).

Vergleicht man die Ergebnisse der Interviews und mit denen der Fragebögen, wird deutlich, dass in der Praxis wesentlich weniger Faktoren einen Einfluss auf das interkulturelle Führungshandeln ausüben als theoretisch von den Befragten angenommen wird. Das könnte darin begründet sein, dass theoretisch als relevant erachtete Faktoren aus Zeitgründen bei der Wahl des Führungshandelns in der Praxis nicht

mehr berücksichtigt werden können. Eine weitere Erklärung könnte sein, dass die Befragten fern vom eigentlichen Arbeitsgeschehen erstmals die Zeit hatten, sich über mögliche Einflussfaktoren ihres interkulturellen Führungshandelns Gedanken zu machen und somit Faktoren identifizierten, bei denen sie sich einen Einfluss vorstellen konnten, die in der Praxis tatsächlich aber keine vergleichbare Rolle spielen (vgl. Kapitel 7.3).

Beim Vergleich der erforschten Kulturdistanz mit der empfundenen Kulturdistanz wurde deutlich, dass in 43% der Fälle die Kulturdistanz als groß empfunden wurde, obwohl sie in der Forschung als gering eingestuft wurde. In 5% der Fälle wurde die Kulturdistanz als gering empfunden, obwohl sie in der Forschung als groß eingestuft wurde. Die große Diskrepanz von 43% könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Befragten gezielt aufgefordert wurden, Episoden zu berichten, bei denen kulturelle Unterschiede deutlich geworden sind, so dass sie primär die kulturellen Unterschiede in Erinnerung hatten, als sie die Einstufung vornahmen. Bei Durchführung eines exakten Chi-Quadrat-Tests konnte ein signifikanter, allerdings geringer Zusammenhang zwischen beiden Kulturdistanzen ($V=0,195$) ermittelt werden (vgl. Kapitel 7.1.8.3).

Bei der Analyse der konkreten Führungsstile, die bei Anwendung der Dominanzstrategie bzw. der Anpassungsstrategie von den deutschen Vorgesetzten ausgeübt wurden, zeigte sich, dass bei den Dominanzstrategie-Fällen in 89,9% der Fälle der Führungsstil I+C- angewandt wurde. Die beiden Führungsstile I-C- und I+C+ wurden nur selten und der Führungsstil I-C+ überhaupt nicht genutzt. Bei den Anpassungsstrategie-Fällen hingegen wurde in 60,3% der Fälle der Führungsstil I+C+ und in 37,2% der Führungsstil I-C+ praktiziert. Der Führungsstil I+C- wurde nur selten und der Führungsstil I-C- überhaupt nicht angewandt (vgl. Kapitel 7.1.9.2).

Zudem wurde festgestellt, dass die Mitarbeiter von einer Kultur bzw. eines Kulturclusters teilweise unterschiedliche Führungsstile von ihren Vorgesetzten erwarten. Der Führungsstil I-C- wurde jedoch nie und der Führungsstil I+C- nur in zwei von 78 Fällen erwartet. Dies betraf einen von 13 Mitarbeitern des Latin Europe Clusters und einen von sechs Mitarbeitern des Eastern Europe Clusters. In den restlichen 76 Fällen wurde immer eine starke Mitarbeiterorientierung vom Vorgesetzten erwartet, in 29 Fällen verbunden mit einer schwachen Aufgabenorientierung und in

47 Fällen verbunden mit einer starken Aufgabenorientierung (vgl. Kapitel 7.1.9.3). Dies entspricht den Ergebnissen der GLOBE-Studie. Dort zeigte sich, dass „Human-Oriented Leadership“ in allen Kulturclustern als zu effektiver Führung beitragend gesehen wurde. Dabei erreichte das Cluster Southern Asia mit 5,38 von sieben Punkten den höchsten Punktwert und das Cluster Nordic Europe mit 4,42 Punkten den niedrigsten Punktwert im Hinblick auf den Beitrag von „Human Oriented Leadership“ zu herausragender Führung (vgl. Dorfman, Hanges & Brodbeck, 2004).

Ebenfalls deutlich wurde, dass keiner der vier Führungsstile weltweit erfolgreich angewandt werden kann. Allerdings konnte mittels eines Chi-Quadrat-Tests ein signifikanter Zusammenhang zwischen Führungsstil und Erfolg festgestellt werden. Bei den Führungsstilen I-C- und I+C- waren die nicht erfolgreichen Fälle signifikant häufiger als erwartet. Für den Führungsstil I-C- wurden sogar nur nicht erfolgreiche Fälle erhoben. Bei den Führungsstilen I-C+ und I+C+ hingegen waren die erfolgreichen Fälle signifikant häufiger als erwartet. Der Führungsstil I+C+ war mit 85,7% erfolgreichen Fällen der Führungsstil mit dem größten Erfolg. Zu diesem Ergebnis kam auch Misumi (1985) auf Basis empirischer Studien in Japan. Er stellte fest, dass der beste Führungsstil in Japan sowohl eine starke Betonung von „Performance“ (Leistungsorientierung) als auch eine starke Betonung von „Maintenance“ (Beziehungsorientierung) beinhaltet. Auch in Indien ist ein idealer Führer gemäß Sinhas „Nurturant-Task Leader Model“ (Sinha, 1980) sowohl beziehungsorientiert (nurturant) als auch aufgabenorientiert (task oriented). Blake und Mouton (1968) sehen die Kombination von starker Produktionsorientierung (concern for production) und starker Menschenorientierung (concern for people) ebenfalls als den besten Führungsstil (9.9.).

Die Auswirkungen möglicher Kontingenzfaktoren wurden bei der Erfolgsbetrachtung der Führungsstile allerdings nicht berücksichtigt. Anhand von Kreuztabellen wurde für die drei Führungsstile I+C-, I-C+ und I+C+ getrennt untersucht, ob der gemischte Erfolg der Führungsstile auf die Kulturclusterzugehörigkeit des geführten Mitarbeiters zurückzuführen ist. Der Führungsstil I+C- führte bei Mitarbeitern des Kulturclusters Latin America durchweg zu Misserfolg, in allen anderen Kulturclustern führte er zu gemischten Ergebnissen. Der Führungsstil I-C+ führte bei Mitarbeitern der Kulturcluster Latin Europe, Nordic Europe und Eastern Europe immer zu Erfolg. Bei dem Kulturcluster Southern Asia endete er nicht erfolgreich. Bei allen anderen Kul-

turclustern führte er zu gemischten, aber überwiegend erfolgreichen Ergebnissen. Der Führungsstil I+C+ führte bei Mitarbeitern des Kulturclusters Germanic Europe durchweg zu Erfolg. Bei allen anderen Kulturclustern resultierte er in gemischten, aber überwiegend erfolgreichen Ergebnissen. Allerdings handelt es sich hier zum Teil nur um eine sehr geringe Anzahl an Episoden, die pro Führungsstil und Kulturcluster zur Auswertung herangezogen werden konnten (vgl. Kapitel 7.1.9.4). Die Ergebnisse decken sich nur zum Teil mit denen von Bennett (1977) und Dorfman et al. (1997). Bennett (1977) stellte fest, dass hohe Leistung bei philippinischen Managern mit niedrigen LPC-Werten, also aufgabenorientierter Führung, verbunden war. Dorfman et al. (1997) kamen bei ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass unterstützende Führung in Mexiko positive Effekte auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter hat.

8.2 Einschränkungen des Forschungsprojekts und Anregungen für weitere Forschung

Durch die Entwicklung der beiden Kontingenzmodelle der kulturbewussten Mitarbeiterführung konnte ein wesentlicher Beitrag zur Beseitigung der in Kapitel 4.2 aufgeführten Forschungsdefizite geleistet werden. Deutschen Führungskräften stehen nun erstmals **zwei empirisch belegte Führungsmodelle** zur Verfügung, die nicht für den nationalen, sondern speziell **für den internationalen Gebrauch** geeignet sind.

Die Entwicklung der Führungsmodelle basiert auf Datenmaterial aus dem Inland, Ausland und Drittland. Auch Führungsepisoden, bei denen sich Führungskraft und Mitarbeiter in unterschiedlichen Ländern befanden, konnten in die Auswertung aufgenommen werden. Insgesamt konnten Führungsepisoden zu 32 verschiedenen Kulturen in die Auswertung einbezogen werden. Damit ist eine **breite Anwendbarkeit** der Führungsmodelle unabhängig von dem Ort der Führungssituation und der Kultur des Mitarbeiters sichergestellt.

Die beiden entwickelten Kontingenzmodelle der kulturbewussten Mitarbeiterführung konkretisieren die in der Literatur zu findenden Aussagen, dass der Erfolg der Führungsstrategien von der jeweiligen Situation abhängig ist (Adler, 2002; Berry, 1980; Cox, 1993; Kinast & Schroll-Machl, 2002; Roosevelt, 1995; Thomas, 1995a, 1995b).

Spezifische Kontingenzfaktoren wurden identifiziert und ihre Auswirkungen auf den Erfolg der Führungsstrategien verdeutlicht. Somit stellen die entwickelten Kontingenzmodelle erstmals einen **Bezug zwischen Situation, Führungsstrategie und Erfolg** her.

8.2.1 Einschränkungen des Forschungsprojekts

Neben dem großen Beitrag dieses Forschungsprojektes zur interkulturellen Führungsforschung soll an dieser Stelle auch auf die Einschränkungen des Forschungsprojektes hingewiesen werden. Die detaillierten Erzählungen und Informationen, die mit den qualitativen Interviews erhoben wurden, wurden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse Kategorien zugeordnet. Eine solche Zuordnung zu Kategorien ist jedoch immer mit Informationsverlusten verbunden. Da dieser Schritt für die Überprüfung des Kontingenzmodells aber unerlässlich war, mussten mögliche **Informationsverluste** in Kauf genommen werden. Zur Minimierung der Informationsverluste wurden während des Kodierprozesses induktiv weitere Kategorien gebildet und ausgewertet.

Im Rahmen des Kodierprozesses wurde deutlich, dass die Befragten teilweise bei gleichen Fakten **unterschiedliche Einschätzungen der Kontingenzfaktoren** vornahmen. Bei zwei Interviews, die die gleiche Episode aus unterschiedlicher Perspektive schilderten, wurde deutlich, dass die beiden Vorgesetzten dieselben Mitarbeiter unterschiedlich bzgl. ihrer Selbständigkeit und ihres Selbstbewusstseins einschätzten. Auch die Struktur einer Aufgabe wurde von den Befragten teilweise unterschiedlich eingestuft. Dies könnte allerdings auch auf verschiedene Projektkontexte oder unterschiedliche Arten von Anweisungen zurückzuführen sein. Dieser Aspekt deutet allerdings bereits auf zwei mögliche Probleme hin. Erstens könnte die empirische Überprüfung des Kontingenzmodells anhand subjektiver Schilderungen und Einschätzungen der Befragten eventuell Auswirkungen auf die uneingeschränkte Gültigkeit der beiden entwickelten Kontingenzmodelle haben. Zweitens könnte es bei der Anwendung der beiden Kontingenzmodelle zu Problemen kommen, da die Vorgesetzten die Kontingenzfaktoren richtig einschätzen müssen, um den Erfolg einer Führungsstrategie sicherzustellen. Werden die Kontingenzfaktoren falsch eingeschätzt, kann dies dazu führen, dass die korrespondierende Führungsstrategie in

dieser Situation nicht geeignet ist.

Eine weitere Einschränkung des Forschungsprojekts liegt in seiner **Konzentration auf die Beratungsbranche**. Die Führung in Unternehmensberatungen weist einige Besonderheiten auf, die sie von der Führung in Linienorganisationen unterscheidet. Aufgrund des Projektarbeitscharakters beschränkt sich die Führung auf einen zeitlich begrenzten Zeitraum. Je nach Projekt kann die Führung eines Mitarbeiters Jahre oder aber auch nur einige Monate oder Wochen dauern. Sie ist immer zeitlich fixiert. Auch die finale disziplinarische Verantwortung liegt nicht bei dem direkten Projektvorgesetzten. Bei Kunden-Mitarbeitern verbleibt die disziplinarische Führung beim Kunden. Bei den eigenen Mitarbeitern werden Entscheidungen über die weitere Laufbahn auf projektübergreifender Ebene beschlossen. Der Projektvorgesetzte kann einen Mitarbeiter vom Projekt nehmen, ohne dass dies automatisch schwerwiegende Konsequenzen für den Mitarbeiter hat. In einer Linienorganisation ist die Beendigung der Zusammenarbeit immer mit schwerwiegenden Konsequenzen für den Mitarbeiter, meist sogar mit einer Kündigung, verbunden.

Also es ist immer so bissel die Perspektive, wie lange musste mit den Personen in der Situation auskommen. Auch ich wusste, ja, wir arbeiten jetzt drei Wochen zusammen, dann sehen wir uns nie mehr im Leben. Ja, das spielt eine Rolle.

Also zum Beispiel, ja, wenn Sie jetzt hauptsächlich Interviews mit [Firma] Leuten machen, ehm haben Sie die große Gefahr, dass Sie hauptsächlich Verhaltensweisen beschrieben bekommen, die projektgetrieben sind. Dort halt immer im Vordergrund stehen wird, eine Entscheidung zu treffen. Ob es nun deutsch, französisch oder was auch immer ist, es ist egal, ob sie falsch ist oder nicht. Es ist immer positiv eine Entscheidung getroffen zu haben. In einer Linienorganisation, wenn Sie jetzt nun eine [Unternehmen 1], eine [Unternehmen 2], eine [Unternehmen 3] in England, was auch immer, interviewen, ist die Verhaltensweise in der Bank, weil es eine Linienorganisation ist, schon mal ganz anders. Das ist vielleicht auch etwas, was vielleicht interessant sein könnte.

Was bei uns in der Firma ein bisschen problematisch ist, meiner Meinung, ist, dass wir auf Projekten, also wir arbeiten immer, sagen wir mal, mit gewürfelten Teams zusammen, ja, ehm oder mit zusammengewürfelten Teams, so sollte ich sagen. Und ehm die Verantwortung, die wir für das Team haben, ist einfach temporär begrenzt, ja. Wir haben für den Mitarbeiter X, der aus dem Land Y kommt, einfach so lange,

wie er halt da ist, die Verantwortung. Und damit lässt sich halt spielen, ja. Ich hab Möglichkeiten, das richtig auszunutzen und zu sagen, hey komm, das wird hier nichts. Oder ich kann die Verantwortung weiter schieben, indem ich ihn einfach runterrolle und sag, soll sich ein anderes Projekt mit rumärgern oder wie auch immer. Wir haben keine disziplinarische Verantwortung für Mitarbeiter, ja. Und das sehe ich eh als Einflussfaktor auf den Führungsstil als sehr groß an. Weil ich kann mir als Projektleiter oder als Verantwortlicher kann ich es mir sehr leicht machen. Ja, ich muss nur darauf achten, dass geliefert wird, ob der Typ voran kommt oder nicht, kann mir völlig egal sein. Ich kann ihn, wie gesagt, wenn er nicht performed, einfach wieder runterrollen. Ich muss aber nicht sagen, Du verlässt die Firma. Ja, weil Du hier weder mit den Unternehmenszielen noch mit sonst irgendwas übereinstimmst. Ich kann einen Vorschlag machen und eine Warnung aussprechen, aber ich bin nicht derjenige, der am Ende sagt, okay, Du gehst.

Aufgrund des Projektarbeitscharakters in einer Unternehmensberatung gibt es zudem verschiedene Arten von Führungsbeziehungen, die im Rahmen der Analyse des interkulturellen Führungshandelns genutzt werden konnten. Im Gegensatz zu einer Linienorganisation konnten hier über die traditionelle Vorgesetzten-Mitarbeiter Führung hinaus weitere Führungsverhältnisse analysiert werden. Diese sind die Führung von Kunden-Mitarbeitern, Freelancern und Entwicklungscenter-Mitarbeitern.

Diese Besonderheiten der Führung in Unternehmensberatungen könnten das Führungshandeln der Vorgesetzten gegenüber ihren anderskulturellen Mitarbeitern und den damit verbundenen Erfolg beeinflusst haben. Daher ist es möglich, dass die beiden Kontingenzmodelle der kulturbewussten Mitarbeiterführung nur für Unternehmensberatungen Gültigkeit besitzen.

Im Rahmen dieser Studie wurden die Episoden nur aus **Sicht der deutschen Vorgesetzten** erhoben. Die Meinungen und Empfindungen der betroffenen anderskulturellen Mitarbeiter wurden nicht berücksichtigt. Damit geben die Forschungsergebnisse nur ein einseitiges Bild wieder.

Vielleicht macht es auch mehr Sinn, ich weiß nicht, ob Sie jetzt auch mit diesen Kollegen gesprochen haben. Und vielleicht macht es auch Sinn sozusagen die Umfrage genau aus der anderen Richtung zu sehen. Und vielleicht schildere ich das auch alles zu positiv. Und zu sagen, wie sieht das denn jemand, der geführt worden ist.

Da nur eine geringe Anzahl an Episoden zur **Kompromissstrategie, Integrationsstrategie und Vermeidungsstrategie** erhoben werden konnten, können für diese Führungsstrategien **keine statistisch basierten Aussagen** getroffen werden.

8.2.2 Anregungen für weitere Forschung

Anregungen für weitere Forschungsvorhaben können aus den Beschränkungen dieses Forschungsprojekts abgeleitet werden.

Die beiden entwickelten Kontingenzmodelle der kulturbewussten Mitarbeiterführung sollten anhand **weiterer Untersuchungen** empirisch überprüft werden. Es sollten vor allem auch Untersuchungen in **Linienorganisationen** durchgeführt werden, um zu überprüfen, ob die beiden Kontingenzmodelle auch dort anwendbar sind.

Des Weiteren sollten sich zukünftige Untersuchungen nicht nur auf die Vorgesetzten konzentrieren, sondern auch die **geführten Mitarbeiter in die Datenerhebung einschließen**. Damit könnte zusätzlich zu den Einschätzungen der Vorgesetzten erhoben werden, wie die betroffenen anderskulturellen Mitarbeiter den Erfolg der Führungsepisoden einschätzen. Außerdem könnte eine Einschätzung der Kontingenzfaktoren aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter erhoben werden. Es könnte beispielsweise durchaus möglich sein, dass die betroffenen Mitarbeiter die Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter oder die Machtposition des Vorgesetzten ganz anders einschätzen als der Vorgesetzte. Auch könnten eventuell noch andere kritische Führungsepisoden erhoben werden, die der Vorgesetzte selbst nicht wahrgenommen hat. Durch die Aufnahme der geführten Mitarbeiter in die Datenerhebung und -auswertung könnte somit eine einseitige Sicht vermieden werden. Solche Forschungsvorhaben erfordern allerdings größere Stichproben, eine Kombination verschiedener Erhebungsmethoden (Einzelinterviews, Gruppendiskussionen) und komplexere Auswertungen, so dass erheblich mehr finanzielle Mittel und auch mehr Zeit zur Verfügung stehen müssen.

In weiteren Untersuchungen sollte auch versucht werden, eine **größere Anzahl an Episoden** zu den Führungsstrategien **Kompromissstrategie, Integrationsstrategie** und **Vermeidungsstrategie** zu erheben, damit für diese ausreichend Datenma-

terial zur Verfügung steht, um statistisch basierte Aussagen zu treffen.

Die im Rahmen des Fragebogens erhobenen Einzelnennungen **weiterer möglicher Einflussfaktoren** auf das interkulturelle Führungshandeln sollten in einer weiteren Studie in den Fragebogen aufgenommen werden und anhand einer großen Stichprobe auf ihre Relevanz hin **überprüft** werden.

8.3 Implikationen für die interkulturelle Führungspraxis

8.3.1 Unternehmen

Die im Rahmen dieses Forschungsprojekts entwickelten Kontingenzmodelle der kulturbewussten Mitarbeiterführung stellen der Praxis Anleitungen zu situationsgerechtem interkulturellem Führungshandeln zur Verfügung. Für die Unternehmen hat die Entwicklung der beiden interkulturellen Führungsmodelle Auswirkungen auf die Auswahl und die Entwicklung der Führungskräfte.

Bei der **Auswahl von Führungskräften** sind nun neben der fachlichen Eignung der Führungskraft und ihrer Führungskompetenz weitere Aspekte relevant. Es sollten nur solche Führungskräfte ausgewählt werden, die ihren Führungsstil gemäß den Führungsmodellen flexibel an die Anforderungen der Situation anpassen können (Verhaltensflexibilität). Hierbei ist es nicht ausreichend, die Führungsmodelle in der Theorie zu kennen, vielmehr müssen die Führungskräfte die Situation richtig einschätzen und ihr Führungshandeln entsprechend anpassen können. Vor allem dominante Führungskräfte, die wenig flexibel sind, sollten aufgrund der geringen Erfolgswahrscheinlichkeit der Dominanzstrategie für interkulturelle Führungsaufgaben nicht ausgewählt werden. Da der Führungsstil I+C+ als erfolgreichster Führungsstil identifiziert wurde, sollten die Führungskräfte ausgewählt werden, die den Führungsstil I+C+ praktizieren. Wichtig ist auch, dass die zukünftigen Führungskräfte Interesse an anderen Kulturen zeigen (Kontaktneigung), idealerweise bereits Erfahrung mit anderen Kulturen gesammelt haben und sich in die Kultur des Mitarbeiters einfühlen können (Empathie). Eine Sensibilisierung für die andere Kultur erleichtert das Erkennen und Verstehen von kulturellen Unterschieden und ermöglicht eine

schnellere Reaktion der Führungskraft. Für den Erfolg interkultureller Führungshandlungen ist es zudem sehr wichtig, dass die Führungskraft über ausreichende Sprachkenntnisse verfügt, um eine Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem anderskulturellen Mitarbeiter zu schaffen. Ohne eine gemeinsame Sprache, wie beispielsweise Englisch, gestaltet sich eine Zusammenarbeit sehr schwierig. Dies sind Anforderungskriterien, die zum Großteil auch in dem umfassenden Profil interkultureller Kompetenz von Kühlmann und Stahl (1998a) zu finden sind (vgl. auch Kühlmann, 1999).

Da der internationale Austausch von Mitarbeitern in den letzten Jahren immer mehr zugenommen hat, werden Führungskräfte nicht mehr nur bei einem Auslandseinsatz, sondern auch bereits im Inland mit anderskulturellen Mitarbeitern konfrontiert. Daher sollten die genannten Gesichtspunkte bereits bei der Rekrutierung von Führungskräften beachtet werden und nicht erst bei einem anstehenden Auslandseinsatz. Die Unternehmen sollten folglich ihre Auswahlverfahren zur Rekrutierung von Führungskräften überarbeiten und um die genannten Aspekte erweitern. Hier können Teile interkultureller Assessment Center genutzt werden, die für die Auswahl von Führungskräften vor Auslandsentsendungen entwickelt wurden (vgl. Kühlmann, 2004; Kühlmann & Stahl, 1998b; Stahl, 1995). Es sollten beispielsweise Rollenspiele und Fallstudien durchgeführt werden, die kritische Führungssituationen mit anderskulturellen Mitarbeitern beinhalten. Die Vorgehensweise der Führungskräfte im Rahmen der Rollenspiele und Fallstudien kann Aufschluss darüber geben, inwieweit die Führungskräfte die jeweiligen Situationen richtig einschätzen und wie flexibel sie ihr Verhalten an die jeweilige Situation anpassen können. Rollenspiele und Fallstudien zeigen auch, inwieweit sich die Führungskräfte in die anderskulturellen Mitarbeiter hinein versetzen und deren Bedürfnisse erkennen können. Auch Fragebögen zur Selbsteinschätzung der Führungskräfte im Hinblick auf ihre interkulturelle Kompetenz (z.B. Verhaltensflexibilität, Empathie und Kontaktneigung) können bei der Rekrutierung von Führungskräften eingesetzt werden. Der SBDQ sollte genutzt werden, um zu ermitteln, welchen Führungsstil die Führungskräfte praktizieren. Anhand des SBDQ ist eine Einordnung des Führungshandelns der Führungskräfte auf den Führungsstildimensionen „Consideration“ und „Initiation Structure“ möglich. Schriftliche und mündliche Sprachtests können Aufschluss über die Sprachkenntnisse der Führungskräfte geben.

Neben der Auswahl der Führungskräfte sollten die Kontingenzmodelle der kulturbewussten Mitarbeiterführung auch bei der **Entwicklung von Führungskräften** Beachtung finden. Alle Führungskräfte sollten ein Training zur Anwendung der Kontingenzmodelle durchlaufen. Dieses sollte neben einer theoretischen Darstellung der Zusammenhänge auch Fallstudien und Rollenspiele zur praktischen Anwendung der Modelle beinhalten. Es sollte sichergestellt werden, dass die Führungskräfte zum einen die Kontingenzzfaktoren richtig einschätzen lernen und zum anderen die entsprechenden Führungsstrategien richtig auswählen und umsetzen lernen. Das Kontingenzmodelltraining sollte mit einem interkulturellen Training verbunden werden. Dadurch wird den Führungskräften Wissen über die relevanten Kulturen vermittelt, Verständnis für die Gründe der kulturellen Unterschiede hergestellt und praktische Fähigkeiten zum interkulturellen Umgang vermittelt. Interkulturelle Trainings können beispielsweise Landeskundeseminare, Fallstudien, Kulturassimilatoren und Rollenspiele enthalten. Bei Bedarf sollten auch aufgabenorientierte Sprachkurse durchgeführt werden (vgl. Kühlmann, 2004).

Für die Beratungsbranche wird das Thema Training zusätzlich erschwert. Kurzfristige Entscheidungen über Projekteinsätze verhindern oftmals ein adäquates Training im Vorfeld. Durch die Zunahme von ausländischen Mitarbeitern im Inland sind Führungskräfte nicht mehr nur im Ausland, sondern auch bereits im Inland mit anderen Kulturen konfrontiert. In diesem Zusammenhang wäre es sinnvoll, die Führungskräfte bereits beim Einstieg in das Unternehmen ein interkulturelles Training mit kulturallgemeinen Inhalten und integriertem Kontingenzmodelltraining durchlaufen zu lassen. Außerdem wäre eine Datenbank hilfreich, die Informationen zu allen Kulturen zur Verfügung stellt, und auf die Führungskräfte bei Bedarf zurückgreifen können.

Ein weiterer relevanter Punkt für Unternehmen ist, dass eine **Zusammenarbeit an unterschiedlichen Orten** vermieden werden sollte. Es sollte immer sichergestellt werden, dass Führungskraft und Mitarbeiter nicht getrennt in ihren jeweiligen Heimatländern arbeiten, sondern an einem gemeinsamen Ort. Somit können kulturelle und auch andersartige Missverständnisse schneller entdeckt und ausgeräumt werden (vgl. Kapitel 7.1.7.1) .

8.3.2 Führungskraft

Auch für die Führungskraft selbst hat die Entwicklung der beiden Kontingenzmodelle der kulturbewussten Mitarbeiterführung wesentliche praktische Auswirkungen. Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft, die **Anwendung der Führungsmodelle** zu erlernen, zu üben und in der Praxis umzusetzen. Die Führungskraft sollte in der Lage sein, ihr Führungshandeln der jeweiligen Situation anzupassen. Hierfür ist es notwendig, dass die Führungskraft die Situation richtig einschätzen und ihr Führungshandeln flexibel einsetzen kann. Ist eine Anpassung der Führungsstrategie gemäß den Führungsmodellen nötig, seitens der Führungskraft jedoch nicht möglich, muss die Führungskraft die Situation verändern, um eine erfolgreiche Führung sicherzustellen. Dies kann beispielsweise durch eine Verbesserung der Qualifikation des Mitarbeiters geschehen, oder aber durch eine Verringerung des Zeitdrucks und die Förderung der Selbständigkeit des Mitarbeiters. Da der Führungsstil I+C+ die besten Ergebnisse erreichte, sollte die Führungskraft den Führungsstil I+C+ erlernen und anwenden.

In der Verantwortung der Führungskraft liegt es auch, sich bereits im Vorfeld, spätestens aber zu Beginn der Zusammenarbeit über die **Kultur des Mitarbeiters zu informieren**, um kulturelle Differenzen zu vermeiden und kulturelles Verständnis aufzubauen. Dies kann auf verschiedenen Wegen geschehen. Die Führungskraft kann sich durch Selbststudium in Form von Fachliteratur und computerbasierten Trainings das notwendige Wissen aneignen oder aber an unternehmensinternen und -externen Trainings teilnehmen. Vorteil der Trainings ist, dass ein Erfahrungsaustausch innerhalb der Teilnehmergruppe möglich ist. Außerdem sollte die Führungskraft sicherstellen, dass sie über ausreichende Sprachkenntnisse verfügt und gegebenenfalls einen **Sprachkurs** besuchen. Eine gemeinsame Kommunikationsbasis ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Führung.

9 Fazit

Durch die steigende Migration der Weltbevölkerung gewinnt insbesondere auch die Führung anderskultureller Mitarbeiter an Bedeutung. Mehr und mehr müssen interkulturelle Aspekte bei der Mitarbeiterführung berücksichtigt werden.

Bisher fehlten noch Erkenntnisse zur Anwendbarkeit bestehender monokultureller Führungsmodelle in interkulturellen Führungssituationen. Auch die Untersuchung von interkulturellen Führungssituationen im Heimatland des Führenden wurde bisher vernachlässigt.

Mit diesem Forschungsprojekt konnte ein wesentlicher Beitrag zur Beseitigung der genannten Forschungsdefizite geleistet werden.

Im Rahmen von 105 qualitativen Interviews mit deutschen interkulturell erfahrenen Führungskräften einer international tätigen Unternehmensberatung konnten Führungsepisoden aus dem Inland, Ausland und Drittland erhoben werden. Auch Führungsepisoden, bei denen sich Führungskraft und Mitarbeiter in unterschiedlichen Ländern befinden, konnten in die Auswertung aufgenommen werden. Insgesamt wurden Führungsepisoden zu 32 verschiedenen Kulturen erhoben und ausgewertet.

Auf Basis dieser Daten wurde das aus der Theorie entwickelte Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung empirisch überprüft und zwei separate Kontingenzmodelle der kulturbewussten Mitarbeiterführung entwickelt. Diese können von deutschen Führungskräften in interkulturellen Führungssituationen, unabhängig von dem Ort der Führungssituation und der Kultur des Mitarbeiters, genutzt werden.

Die entwickelten Kontingenzmodelle der kulturbewussten Mitarbeiterführung stellen Anleitungen zu situationsgerechtem interkulturellem Führungshandeln dar. Um den Erfolg in interkulturellen Führungssituationen sicherzustellen, sollten sich interkulturell tätige Führungskräfte an diesen Modellen orientieren. Auch bei der Auswahl und der Entwicklung der Führungskräfte sollten die Kontingenzmodelle der kulturbewussten Mitarbeiterführung Berücksichtigung finden.

Zukünftige Forschungsvorhaben sollten die beiden entwickelten Kontingenzmodelle

der kulturbewussten Mitarbeiterführung empirisch überprüfen und vor allem auch ihre Anwendbarkeit in Linienorganisationen untersuchen.

LITERATUR

- Adler, N.J. (1993).** Do cultures vary? In T.D. Weinshall (Ed.), *Societal culture and management* (pp. 23-46). Berlin: de Gruyter.
- Adler, N.J. (2002).** *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Agresti, A. (2002).** *Categorical data analysis* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Ajiferuke, M. & Boddewyn, J. (1970).** "Culture" and other explanatory variables in comparative management studies. *Academy of Management Journal*, 13, pp. 153-163.
- Aldrich, J.H. & Nelson, F.D. (1984).** *Linear probability, logit, and probit models* (Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, No. 45). Newbury Park: Sage Publications.
- Anderson, L.R. (1983).** Management of the mixed-cultural work group. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, pp. 303-330.
- Andersson, B.E. & Nilsson, S.G. (1964).** Studies in the reliability and validity of the critical incident technique. *Journal of Applied Psychology*, 48, pp. 398-403.
- Andreß, H.-J., Hagenars, J. A. & Kühnel, S. (1997).** *Analyse von Tabellen und kategorialen Daten: Log-lineare Modelle, latente Klassenanalyse, logistische Regression und GSK-Ansatz*. Berlin: Springer.
- Aschauer, E. (1970).** *Führung: Eine soziologische Analyse anhand kleiner Gruppen*. Stuttgart: Enke.

- Aschenbach, G. (1987).** „Qualitative“ und „quantitative“ Forschungsmethoden der *Psychologie* (Memorandum, Nr. 36). Erlangen: Universität Erlangen-Nürnberg.
- Aschenbach, G., Billmann-Mahecha, E. & Zitterbarth, W. (1985).** Kulturwissenschaftliche Aspekte qualitativer psychologischer Forschung. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 25-44). Weinheim: Beltz.
- Ashkanasy, N., Gupta, V., Mayfield, M.S. & Trevor-Roberts, E. (2004).** Future orientation. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 282-342). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ayman, R. & Chemers, M.M. (1983).** Relationship of supervisory behavior ratings to work group effectiveness and subordinate satisfaction among Iranian managers. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 338-341.
- Ayman, R. & Chemers, M.M. (1991).** The effect of leadership match on subordinate satisfaction in Mexican organisations: Some moderating influences of self-monitoring. *Applied Psychology: An International Review*, 40, pp. 299-314.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2006).** *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (11. Aufl.). Berlin: Springer.
- Baltes-Götz, B. (2006).** *Logistische Regressionsanalyse mit SPSS*. Online-Dokument: www.uni-trier.de/urt/user/baltes/docs/logist/logist.pdf.
- Barmeyer, C.I. & Davoine, E. (2006).** Interkulturelle Zusammenarbeit und Führung in internationalen Teams: Das Beispiel Deutschland - Frankreich. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 75, S. 35-39.

- Bass, B.M. (1990).** *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1997).** Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, pp. 130-139.
- Bass, B.M., Burger, P.C., Doktor, R. & Barrett, G.V. (1979).** *Assessment of managers: An international comparison*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Valenzi, E.R. (1974).** Contingent aspects of effective management styles. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp. 130-152). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Baumgarten, R. (1977).** *Führungsstile und Führungstechniken*. Berlin: de Gruyter.
- Bennett, M. (1977).** Testing management theories cross-culturally. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 578-581.
- Berry, J.W. (1980).** Acculturation as varieties of adaptation. In A.M. Padilla (Ed.), *Acculturation: Theory, models and some new findings* (pp. 9-25). Boulder: Westview Press.
- Berthel, J. (1995).** *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bigoness, W.J & Blakely, G.L. (1996).** A cross-national study of managerial values. *Journal of International Business Studies*, 27, pp. 739-752.
- Black, J.S. & Porter, L.W. (1991).** Managerial behaviors and job performance: A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong. *Journal of International Business Studies*, 22, pp. 99-113.

- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1968).** *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf: Econ.
- Blom, H. & Meier, H. (2002).** *Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen*. Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
- Böhnisch, W., Jago, A.G. & Reber, G. (1987).** Zur interkulturellen Validität des Vroom/Yetton-Modells. *Die Betriebswirtschaft*, 47, S. 85-93.
- Bortz, J. (2005).** *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002).** *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bos, W. (1989).** Reliabilität und Validität in der Inhaltsanalyse. Ein Beispiel zur Kategorienoptimierung in der Analyse chinesischer Textbücher für den muttersprachlichen Unterricht von Auslandschinesen. In W. Bos & C. Tarnai (Hrsg.), *Angewandte Inhaltsanalyse in empirischer Pädagogik und Psychologie* (S. 61-72). Münster: Waxmann.
- Bottger, P.C., Hallein, I.H. & Yetton, P.W. (1985).** A cross-national study of leadership: Participation as a function of problem solving and leader power. *Journal of Management Studies*, 22, pp. 358-368.
- Brodbeck, F.C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H. et al. (2000).** Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 1-29.

- Brühl, R. & Buch, S. (2006).** *Einheitliche Gütekriterien in der empirischen Forschung? - Objektivität, Reliabilität und Validität in der Diskussion* (ESCP-EAP Working Paper No. 20). Berlin: ESCP-EAP.
- Brüsemeister, T. (2000).** *Qualitative Forschung: Ein Überblick*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bühl, A. (2006).** *SPSS 14: Einführung in die moderne Datenanalyse* (10. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Carl, D., Gupta, V. & Javidan, M. (2004).** Power distance. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 513-563). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chell, E. (1998).** Critical incident technique. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide* (pp. 51-72). London: Sage Publications.
- Chemers, M.M. (1991).** *The cultural universality of contingency approaches to leadership*. Miami Beach, FL: Presented at Academy of Management meetings. [zitiert nach Chemers, 1997]
- Chemers, M.M. (1997).** *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum.
- Chemers, M.M. & Ayman, R. (1985).** Leadership orientation as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction of Mexican managers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, pp. 359-367.

- Chemers, M.M. & Murphy, S.E. (1995).** Leadership and diversity in groups and organizations. In M.M. Chemers, S. Oskamp & M.A. Costanzo (Eds.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (pp. 157-188). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chemers, M.M. & Rice, R.W. (1974).** A theoretical and empirical examination of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp. 91-123). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Child, J. (1981).** Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (3rd ed., pp. 303-356). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cohen, J. (1960).** A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20, pp. 37-46.
- Cohen, J. (1968).** Weighted Kappa: Nominal scale agreement with provision for scaled disagreement or partial credit. *Psychological Bulletin*, 70, pp. 213-220.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. & Aiken, L.S. (2003).** *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cox, T. (1993).** *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Davis, D.D. & Bryant, J.L. (2003).** Influence at a distance: Leadership in global virtual teams. In W. Mobley & P. Dorfman (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 3, pp. 303-340). Amsterdam: Elsevier.

- Den Hartog, D.N. (2004).** Assertiveness. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 395-436). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W. & GLOBE Associates (1999).** Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, pp. 219-256.
- Dorfman, P.W. (1996).** International and cross-cultural leadership. In B.J. Punnett & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research* (pp. 267-349). Cambridge: Blackwell.
- Dorfman, P.W., Hanges, P.J. & Brodbeck, F.C. (2004).** Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669-719). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dorfman, P.W. & House, R.J. (2004).** Cultural influences on organizational leadership: Literature review, theoretical rationale, and GLOBE project goals. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 51-73). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dorfman, P. W. & Howell, J. P. (1988).** Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In R.N. Farmer & E.G. McGoun (Eds.), *Advances in international comparative management* (Vol. 3, pp. 127-150). Greenwich, CT: JAI Press.

- Dorfman, P.W., Howell J.P., Hibino, S., Lee, J.K., Tate, U. & Bautista, A. (1997).** Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8, pp. 233-274.
- Earley, P.C. (1984).** Social interaction: The frequency of use and valuation in the United States, England, and Ghana. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, pp. 477-485.
- Emrich, C.G., Denmark, F.L. & Den Hartog, D.N. (2004).** Cross-cultural differences in gender egalitarianism: Implications for societies, organizations, and leaders. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 343-394). Thousand Oaks: Sage Publications.
- England, G.W. (1975).** *The manager and his values: An international perspective from the United States, Japan, Korea, India, and Australia*. Cambridge, MA: Ballinger.
- England, G.W. & Lee, R. (1971).** Organizational goals and expected behavior among American, Japanese and Korean managers: A comparative study. *Academy of Management Journal*, 14, pp. 425-438.
- England, G.W. & Lee, R. (1974).** The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 411- 419.
- Erez, M. (1994).** Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 559-607). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Erez, M. & Earley, P.C. (1987).** Comparative analysis of goal-setting strategies across cultures. *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 658-665.
- Evans, M. (1995).** Führungstheorien - Weg-Ziel-Theorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 1076-1092). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Eye, A. von. (1990).** *Introduction to configural frequency analysis: The search for types and antitypes in cross-classifications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Farh, J.-L., Podsakoff, P.M. & Cheng, B.-S. (1987).** Culture-free leadership effectiveness versus moderators of leadership behavior: An extension and test of Kerr & Jermier's "Substitutes for Leadership" model in Taiwan. *Journal of International Business Studies*, 18, pp. 43-60.
- Farmer, R.N. & Richman, B.M. (1965).** *Comparative management and economic progress*. Homewood, IL: Irwin.
- Fiedler, F.E. (1966).** The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: A test of the contingency model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, pp. 237-264.
- Fiedler, F.E. (1967).** *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1969).** Leadership - a new model. In C.A. Gibb (Ed.), *Leadership: Selected readings* (pp. 230-241). Harmondsworth: Penguin Books.
- Fiedler, F.E. (1973).** Personality and situational determinants of leader behavior. In E. A. Fleishman and J.G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 41-61). Carbondale: Southern Illinois University Press.

- Fiedler, F.E. (1987).** Führungstheorien - Kontingenztheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (Sp. 810-823). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Fiedler, F.E. (1993).** The leadership situation and the black box in contingency theories. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 1-28). San Diego: Academic Press.
- Fiedler, F.E., Chemers, M.M. & Bons, P.M. (1980).** Implications of the contingency model for improving organizational effectiveness. In P. Hersey & J. Stinson (Eds.), *Perspectives in leader effectiveness* (pp. 15-29). Athens, OH: The Center for Leadership Studies.
- Fiedler, F.E. & Mai-Dalton, R. (1995).** Führungstheorien - Kontingenztheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 940-953). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Fiedler, F.E., Meuwese, W. & Oonk, S. (1961).** An exploratory study of group creativity in laboratory tasks. *Acta Psychologica*, 18, pp. 100-119.
- Flanagan, J.C. (1954).** The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, pp. 327-358.
- Flanagan, J.C. (1982).** The critical incident technique. In R. Zemke & T. Kramlinger (Eds.), *Figuring things out: A trainer's guide to needs and task analysis* (pp. 277-317). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fleishman, E.A. (1953).** The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, pp. 1-6.

- Fleishman, E.A. (1957).** A leader behavior description for industry. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 103-119). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Flick, U. (1987).** Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung. In J. B. Bergold & U. Flick (Hrsg.), *Ein-Sichten: Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung* (S. 247-262). Tübingen: DGVT.
- Flick, U. (2006).** *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (4. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- French, J.R.P. jr., Israel, J. & As, D. (1960).** An experiment on participation in a Norwegian factory: Interpersonal dimensions of decision-making. *Human Relations*, 13, pp. 3-19.
- Frey, J.H., Kunz, G. & Lüschen, G. (1990).** *Telefonumfragen in der Sozialforschung: Methoden, Techniken, Befragungspraxis*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Friebertshäuser, B. (1997).** Interviewtechniken - ein Überblick. In B. Friebertshäuser & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 371-395). Weinheim: Juventa Verlag.
- Friede, C.K. (1981).** Verfahren zur Bestimmung der InterCODerreliabilität für nominalskalierte Daten. *Zeitschrift für Empirische Pädagogik*, 5, S. 1-25.
- Friedrichs, J. (1990).** *Methoden empirischer Sozialforschung* (14. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Fromm, S. (2005).** *Binäre logistische Regressionsanalyse: Eine Einführung für Sozialwissenschaftler mit SPSS für Windows* (Bamberger Beiträge zur empirischen Sozialforschung, Nr. 11). Bamberg: Otto-Friedrich-Univ.
- Früh, W. (2004).** *Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis* (5. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Garz, D. & Kraimer, K. (1991).** Qualitativ-empirische Sozialforschung im Aufbruch. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 1-33). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gelfand, M.J., Bhawuk, D.P.S., Nishii, L.H. & Bechtold, D.J. (2004).** Individualism and collectivism. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 437-512). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1994).** Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5, pp. 121-134.
- Gibb, C.A. (1969).** Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 205-282). Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Gibson, C.B. (1995).** An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26, pp. 255-279.
- Guirdham, M. (1999).** *Communicating across cultures*. Houndmills: Macmillan.
- Gupta, V. & Hanges, P.J. (2004).** Regional and climate clustering of societal cultures. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 178-218). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Haire, M., Ghiselli, E.E. und Porter, L.W. (1966).** *Managerial thinking: An international study.* New York: Wiley & Sons.
- Hall, E.T. (1976).** *Beyond culture.* New York: Anchor Press.
- Hall, E.T. (1989).** *The dance of life: The other dimension of time.* New York: Anchor Books.
- Hall, E.T. (1990).** *The hidden dimension.* New York: Anchor Books.
- Hall, E.T. (1992).** The silent language in overseas business. In H.W. Lane & J.J. DiStefano (Eds.), *International management behavior: From policy to practice* (2nd ed., pp. 85-97). Boston: PWS-Kent.
- Hall, E.T. & Hall, M.R. (1990).** *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans.* Yarmouth: Intercultural Press.
- Halsig, N. (1988).** Erfassungsmöglichkeiten von Bewältigungsversuchen: Interview/Exploration und Fragebogenverfahren. In L. Brüderl (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Bewältigungsforschung* (S. 162-191). Weinheim: Juventa.
- Hanges, P.J. (2004).** Appendix B: Response bias correction procedure used in GLOBE. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 737-751). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hasenstab, M. (1999).** *Interkulturelles Management: Bestandsaufnahme und Perspektiven.* Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.

- Heller, F.A. & Wilpert, B. (1981).** *Competence and power in managerial decision-making: A study of senior levels of organization in eight countries.* Chichester: Wiley & Sons.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. (1957).** Development of the leader behavior description questionnaire. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hentze, J. (1995).** *Personalwirtschaftslehre 2* (6. Aufl.). Bern: Haupt.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977).** *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.) Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Hodgetts, R.M. & Luthans, F. (1997).** *International management* (3rd ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Hofstede, G. (1976).** Nationality and espoused values of managers. *Journal of Applied Psychology*, 61, pp.148-155.
- Hofstede, G. (1980).** *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1983).** The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14, pp. 75-89.
- Hofstede, G. (1992a).** Cultural dimensions in people management: The socialization perspective. In V. Pucik, N.M. Tichy, & C.K. Barnett (Eds.), *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization* (pp. 139-158). New York: Wiley & Sons.

- Hofstede, G. (1992b).** Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? In H.W. Lane & J.J. DiStefano (Eds.), *International management behavior: From policy to practice* (2nd ed., pp. 98-122). Boston: PWS-Kent.
- Hofstede, G. (1993a).** Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im internationalen Management. In M. Haller, K. Bleicher, E. Brauchlin, H.-J. Pleitner, R. Wunderer & A. Zünd (Hrsg.), *Globalisierung der Wirtschaft- Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre* (S. 127-148). Bern: Paul Haupt.
- Hofstede, G. (1993b).** *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Hofstede, G. (2006).** *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (3. Aufl.). München: dtv.
- Hofstede, G. & Bond, M.H. (1988).** The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, pp. 5-21.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005).** *Cultures and organizations: Software of the mind* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Holsti, O.R. (1969).** *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hope Pelled, L. & Hill, K.D. (1997).** Participative management in Northern Mexico: a study of maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, pp. 197-212.
- Hopf, C. (2004).** Qualitative Interviews - ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 349-360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

- Hosmer, D.W. & Lemeshow, S. (2000).** *Applied logistic regression* (2nd ed.). New York: Wiley & Sons.
- House, R.J. (1971).** A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-338.
- House, R.J. (1973).** A path-goal theory of leader effectiveness. In E.A. Fleishman & J.G. Hunt (Eds), *Current developments in the study of leadership* (pp. 141-177). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. (1996).** Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, pp. 323-352.
- House, R.J. & Dessler, G. (1974).** The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp. 29-62). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. & Hanges, P.J. (2004).** Research design. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 95-101). Thousand Oaks: Sage Publications.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta V. & GLOBE Country Co-Investigators. (1999).** Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W.H. Mobley (Ed.), *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171-233). Stamford, CT: JAI Press.
- House, R.J. & Javidan, M. (2004).** Overview of GLOBE. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 9-28). Thousand Oaks: Sage Publications.

- House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974).** Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, pp. 81-98.
- House, R.J. & Mitchell, T.R. (1977).** Ein Weg-Ziel-theoretischer Ansatz zur Erklärung von Führung. In P. Nieder (Hrsg.), *Führungsverhalten im Unternehmen* (S. 158-176). München: Goldmann.
- House, R.J., Wright, N.S. & Aditya, R.N. (1997).** Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P.C. Earley and M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington Press.
- Hron, A. (1982).** Interview. In G.L. Huber & H. Mandl (Hrsg.), *Verbale Daten: Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung* (S. 119-140). Weinheim: Beltz.
- Huber, G.L. (1991).** Computerunterstützte Auswertung qualitativer Daten. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 243-248). München: Psychologie Verlags Union.
- Huber, G. L. (1992).** Qualitative Analyse mit Computerunterstützung. In G. L. Huber (Hrsg.), *Qualitative Analyse: Computereinsatz in der Sozialforschung* (S. 115-175). München: R. Oldenbourg Verlag.
- Jackofsky, E.F., Slocum, J.W. jr. & McQuaid, S.J. (1988).** Cultural values and the CEO: Alluring companions? *The Academy of Management Executive*, 2, pp. 39-49.
- Jago, A.G. (1995).** Führungstheorien - Vroom/Yetton-Modell. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 1058-1075). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

- Jago, A., Reber, G., Böhnisch, W., Maczynski, J., Zavrel J. & Dudorkin, J. (1995).** Interkulturelle Unterschiede im Führungsverhalten. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 1226-1239). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Javidan, M. (2004).** Performance orientation. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 239-281). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Javidan, M. & Carl, D.E. (2005).** Leadership across cultures: A study of Canadian and Taiwanese executives. *Management International Review*, 45, pp. 23-44.
- Javidan, M., House, R.J. & Dorfman, P.W. (2004).** A nontechnical summary of GLOBE findings. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 29-48). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (2004).** Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 564-601). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kanungo, R.N. & Wright, R.W. (1983).** A cross-cultural comparative study of managerial job attitudes. *Journal of International Business Studies*, 14, pp. 115-129.
- Kelle, U. (2004).** Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 485-502). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

- Keller, E. von. (1982).** *Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung.* Bern: Haupt.
- Keller, E. von. (1987).** Kulturabhängigkeit der Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (Sp. 1285-1294). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978).** Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, pp. 375-403.
- Kinast, E.-U. & Schroll-Machl, S. (2002).** Ansätze für eine Strategie interkulturellen Handelns. *Personalführung*, 35, S. 32-39.
- King, N. (1994).** The qualitative research interview. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research: A practical guide* (pp. 14-36). London: Sage Publications.
- Kirk, J. & Miller, M.L. (1986).** *Reliability and validity in qualitative research* (Qualitative Research Methods Series, Vol 1). Beverly Hills: Sage Publications.
- Kleinbaum, D.G. & Klein, M. (2002).** *Logistic regression: A self-learning text* (2nd ed.). New York: Springer.
- Klimecki, R.G. (1996).** Mitarbeiterführung in fremden Kulturen. In K. Macharzina & J. Wolf (Hrsg.), *Handbuch internationales Führungskräfte-Management* (S. 337-352). Stuttgart: Raabe.
- Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L. (1961).** *Variations in value orientations.* Evanston, IL: Row, Peterson.

- Kogut, B. & Singh, H. (1988).** The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 411-432.
- Kohli, M. (1978).** „Offenes“ und „geschlossenes“ Interview: Neue Argumente zu einer alten Kontroverse. *Soziale Welt*, 29, S. 1-25.
- Krafft, M. (1997).** Der Ansatz der logistischen Regression und seine Interpretation. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67, S. 625-642.
- Krauth, J. (1993).** *Einführung in die Konfigurationsfrequenzanalyse (KFA): Ein multivariates nichtparametrisches Verfahren zum Nachweis und zur Interpretation von Typen und Syndromen.* Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Krauth, J. & Lienert G.A. (1973).** *Die Konfigurationsfrequenzanalyse (KFA) und ihre Anwendung in Psychologie und Medizin: Ein multivariates nichtparametrisches Verfahren zur Aufdeckung von Typen und Syndromen.* Freiburg: Karl Alber GmbH.
- Krippendorff, K. (1980).** *Content analysis: An introduction to its methodology.* Beverly Hills: Sage Publications.
- Kroeber, A.L. & Kluckhohn, C. (1952).** *Culture: A critical review of concepts and definitions* (Papers of the Peabody Museum, Vol. XLVII, No. 1). Cambridge: Harvard University.
- Kuckartz, U. (1997).** Qualitative Daten computergestützt auswerten: Methoden, Techniken, Software. In B. Friebertshäuser & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 584-595). Weinheim: Juventa Verlag.
- Kuckartz, U. (2005).** *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten.* Wiesbaden: VS Verlag.

- Kühlmann, T.M. (1999).** Das Führen von Mitarbeitern aus anderen Kulturen. In R.C. Meiler (Hrsg.), *Mittelstand und Betriebswirtschaft: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis* (S. 29-48). Wiesbaden: DeutscherUniversitätsVerlag.
- Kühlmann, T.M. (2001).** Mitarbeiterführung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In H. Böhler & J. Sigloch (Hrsg.), *Unternehmensführung und empirische Forschung* (S. 233-258). Bayreuth: R.E.A.-Verlag Managementforschung.
- Kühlmann, T. M. (2004).** *Auslandseinsatz von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Kühlmann, T.M. (2005).** Mitarbeiterführung und kulturelle Diversität. In G.K. Stahl, W. Mayrhofer & T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 175-192). München: Hampp.
- Kühlmann, T.M. & Stahl, G.K. (1998a).** Anforderungen an Mitarbeiter in internationalen Tätigkeitsfeldern. *Personalführung*, 31, S. 44-55.
- Kühlmann, T.M. & Stahl, G.K. (1998b).** Diagnose interkultureller Kompetenz: Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In C.I. Barmeyer & J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personalorganisation* (S. 213-224). Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Kutschker, M. & Schmid, S. (2006).** *Internationales Management* (5. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Lamnek, S. (1995a).** *Qualitative Sozialforschung Band 1: Methodologie* (3.Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (1995b).** *Qualitative Sozialforschung Band 2: Methoden und Techniken* (3.Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Lamnek, S. (2005).** *Qualitative Sozialforschung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Landis, J.R. & Koch, G.G. (1977).** The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, pp 159-174.
- Lane, H.W. & DiStefano, J.J. (1992).** The impact of culture on management. In H.W. Lane & J.J. DiStefano (Eds.), *International management behavior: From policy to practice* (2nd ed., pp. 17-49). Boston: PWS-Kent.
- Lautsch, E. & Weber, S. von. (1995).** *Methoden und Anwendungen der Konfigurationsfrequenzanalyse (KFA)*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Leonhart, R. (2004).** *Lehrbuch Statistik: Einstieg und Vertiefung*. Bern: Hans Huber.
- Linke, J. (1982).** *Determinanten und Konsequenzen des Führungsverhaltens in industriellen Arbeitsstrukturen*. Bern: Huber.
- Lukasczyk, K. (1960).** Zur Theorie der Führer-Rolle. *Psychologische Rundschau*, 11, S. 179-188.
- Maccoby, E.E. & Maccoby, N. (1972).** Das Interview: Ein Werkzeug der Sozialforschung. In R. König (Hrsg.), *Das Interview: Formen, Technik, Auswertung* (S. 37-85). Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Macharzina, K. (1977).** Neuere Entwicklungen in der Führungsforschung: Eine kritische Bestandsaufnahme und Vorschläge zur Blickänderung (1. Teil). *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 46, S. 7-16.
- Manke, S. (2003).** *Alternativen zur Anpassung: Ein Kontingenzmodell der kulturbewussten Mitarbeiterführung*. Unveröff. Dipl.Arbeit, Universität Bayreuth, Bayreuth.

- Maxwell, J.A. (1996).** *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mayer, A. & Neuberger, O. (1974).** Gibt es den optimalen Führungsstil? Ergebnisse der empirischen Organisationspsychologie. *Personal*, 26, S. 157-161.
- Mayring, P. (1991).** Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S.209-213). München: Psychologie Verlags Union.
- Mayring, P. (1992).** Analytische Schritte bei der Textinterpretation. In G.L. Huber (Hrsg.), *Qualitative Analyse: Computereinsatz in der Sozialforschung* (S. 11-41). München: R. Oldenbourg Verlag.
- Mayring, P. (1994).** Qualitative Inhaltsanalyse. In A. Boehm, A. Mengel & T. Muhr (Hrsg.), *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 159-175). Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Mayring, P. (2002).** *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2003).** *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2004).** Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 468-475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Mead, R. (2005).** *International management: Cross-cultural dimensions* (3rd ed.). Malden: Blackwell Publishing.

- Menard, S. (2002).** *Applied logistic regression analysis* (2nd ed., Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, No. 106). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985).** The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10, pp. 39-47.
- Mercer Human Resource Consulting. (2006).** Auslandsentsendungen nehmen zu. <http://www.mercerhr.de/summary.jhtml?idContent=1240040>. 03.09.07.
- Merten, K. (1995).** *Inhaltsanalyse: Einführung in Theorie, Methode und Praxis* (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994).** *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Misumi, J. (1985).** *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Morton-Williams, J. (1993).** *Interviewer approaches*. Aldershot: Dartmouth.
- Müller, W.R. & Hill, W. (1977).** Die situative Führung. *Die Betriebswirtschaft*, 37, S. 353-378.
- Muhr, T. (1994).** ATLAS/ti - ein Werkzeug für die Textinterpretation. In A. Boehm, A. Mengel & T. Muhr (Hrsg.), *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 317-324). Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Nagelkerke, N.J.D. (1991).** A note on a general definition of the coefficient of determination. *Biometrika*, 78, pp. 691-692.

- Neuberger, O. (1976).** *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neuberger, O. (1990).** *Führen und geführt werden* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002).** *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Nieder, P. (1977).** Die Struktur der Aufgabe - Eine vernachlässigte Variable? Anmerkungen zum Stand der Führungsforschung. *Management International Review*, 17, pp. 87-99.
- Norusis, M. J. (2005).** *SPSS 13.0 statistical procedures companion*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- O'Connell, M.S., Lord, R.G. & O'Connell, M.K. (1990).** *Differences in Japanese and American leadership prototypes: Initial findings*. Akron: University of Akron.
- Osland, J.S., Snyder, M.M. & Hunter, L. (1998).** A comparative study of managerial styles among female executives in Nicaragua and Costa Rica. *International Studies of Management and Organization*, 28, pp. 54-73.
- Pampel, F.C. (2000).** *Logistic regression: A primer* (Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, No. 132). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Peduzzi, P., Concato, J., Kemper, E., Holford, T.R. & Feinstein, A.R. (1996).** A simulation study of the number of events per variable in logistic regression analysis. *Journal of Clinical Epidemiology*, 49, pp. 1373-1379.

- Peterson, M.F., Peng, T.K. & Smith, P.B. (1999).** Using expatriate supervisors to promote cross-border management practice transfer: The experience of a Japanese electronics company. In J.K. Liker, W.M. Fruin & P.S. Adler (Eds.), *Remade in America. Transplanting and transforming Japanese management systems* (pp. 294-327). New York: Oxford University Press.
- Podsakoff, P.M., Dorfman, P.W., Howell, J.P. & Todor, W.D. (1986).** Leader reward and punishment behaviors: A preliminary test of a culture-free style of leadership effectiveness. In R.N. Farmer (Ed.), *Advances in international comparative management* (Vol. 2, pp. 95-138). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pospeschill, M. (2006).** *SPSS für Fortgeschrittene: Durchführung fortgeschrittener statistischer Analysen* (6. Aufl.). Hannover: RRZN.
- Pugh, D.S. & the Open University Course Team. (1993).** Cultural differences in attitudes and values. In T.D. Weinsall (Ed.), *Societal culture and management* (pp. 87-93). Berlin: de Gruyter.
- Reber, G., Jago, A. & Böhnisch, W. (1993).** Interkulturelle Unterschiede im Führungsverhalten. In M. Haller, K. Bleicher, E. Brauchlin, H.-J. Pleitner, R. Wunderer & A. Zünd (Hrsg.), *Globalisierung der Wirtschaft: Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre* (S. 217-241). Bern: Haupt.
- Reddin, W.J. (1977).** *Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements: Managerial Effectiveness*. München: Verlag Moderne Industrie.
- Reichardt, C.S. & Cook, T.D. (1979).** Beyond qualitative versus quantitative methods. In T.D. Cook & C.S. Reichardt (Eds.), *Qualitative and quantitative methods in evaluation research* (pp. 7-32). Beverly Hills: Sage Publications.
- Rese, M. & Bierend, A. (1999).** Logistische Regression: Eine anwendungsorientierte Darstellung. *WiSt*, 28, S. 235-240.

- Rodrigues, C.A. (1990).** The situation and national culture as contingencies for leadership behavior: Two conceptual models. In S.B. Prasad, R.B. Peterson & R.N. Farmer (Eds.), *Advances in international comparative management* (Vol. 5, pp. 51-68). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ronen, S. (1986).** *Comparative and multinational management*. New York: Wiley & Sons.
- Ronen, S. & Kraut, A.I. (1977).** Similarities among countries based on employee work values and attitudes. *Columbia Journal of World Business*, 12, pp. 89-96.
- Ronen, S. & Shenkar, O. (1985).** Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10, pp. 435-454.
- Roosevelt, R.T. (1995).** A diversity framework. In M.M. Chemers, S. Oskamp & M.A. Costanzo (Eds.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (pp. 245-263). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rosenstiel, L. von. (1995).** Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (3. Aufl., S. 3-24). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rothlauf, J. (1999).** *Interkulturelles Management: Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und Saudi-Arabien*. München: Oldenbourg.
- Ryan, T. P. (1997).** *Modern regression methods*. New York: Wiley & Sons.
- Sachs, L. & Hedderich, J. (2006).** *Angewandte Statistik: Methodensammlung mit R* (12. Aufl.). Berlin: Springer.

- Scandura, T.A., Glinow, M.A. von & Lowe, K.B. (1999).** When East meets West: Leadership "Best Practices" in the United States and the Middle East. In W.H. Mobley (Ed.), *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 235-248). Stamford, CT: JAI Press.
- Schein, E.H. (1995).** *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Campus.
- Scheuch, E.K. (1973).** Das Interview in der Sozialforschung. In R. König (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung* (Bd. 2, S. 66-190). Stuttgart: Enke.
- Schmidt, S.M. & Yeh, R.-S. (1992).** The structure of leader influence: A cross-national comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 23, pp. 251-264.
- Schnell, R., Hill, P. & Esser, E. (1999).** *Methoden der empirischen Sozialforschung* (6. Aufl.). München: R. Oldenbourg Verlag.
- Schreyögg, G. (1977).** Führungsstil, Führungssituation und Effektivität. In P. Nieder (Hrsg.), *Führungsverhalten im Unternehmen* (S. 185-214). München: Goldmann.
- Schreyögg, G. (1995).** Führungstheorien - Situationstheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 993-1005). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Schwartz, S.H. (1994).** Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.-C. Choi & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Schwartz, S.H. (1999).** A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, pp. 23-47.
- Sinha, J.B.P. (1980).** *The nurturant-task leader: A model of the effective executive.* New Delhi: Concept Publishing.
- Smith, P.B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M. & Bond, M. (1989).** On the generality of leadership style measures across cultures. *Journal of Occupational Psychology*, 62, pp. 97-109.
- Smith, P.B. & Peterson, M. F. (1988).** *Leadership, organizations and culture.* London: Sage Publications.
- Smith, P.B., Peterson, M., Misumi, J. & Bond, M. (1992).** A cross-cultural test of Japanese PM leadership theory. *Applied Psychology: An International Review*, 41, pp. 5-19.
- Smith, P.B., Peterson, M.F, Misumi, J. & Tayeb, M. (1989).** Testing leadership theory cross culturally. In J.P. Forgas & J.M. Innes (Eds.), *Recent advances in social psychology: An international perspective* (pp. 383-391). Amsterdam: North-Holland.
- Stahl, G.K. (1995).** Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S. 31-72). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Stahl, G.K. (1998).** *Internationaler Einsatz von Führungskräften.* München: Oldenbourg.
- Statistisches Bundesamt. (2006).** *Statistisches Jahrbuch 2006: Für die Bundesrepublik Deutschland.* Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

- Statistisches Bundesamt. (2007).** Datenbank GENESIS-Online. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/logon>. 02.09.2007.
- Steinke, I. (2004).** Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Stitt-Gohdes, W.L., Lambrecht, J.J. & Redmann, D.H. (2000).** The critical-incident technique in job behavior research. *Journal of Vocational Education Research*, 25, pp. 63-89.
- Stogdill, R.M. (1974).** *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Süß, S. & Kleiner, M. (2006).** Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? *Die Betriebswirtschaft*, 66, S. 521-541.
- Sully de Luque, M. & Javidan, M. (2004).** Uncertainty avoidance. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 602-653). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007).** *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Pearson Allyn and Bacon.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1958).** How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, pp. 95-101.
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R. & Massarik, F. (1961).** *Leadership and organization: A behavioral science approach*. New York: McGraw-Hill.

- Tayeb, M.H. (1996).** *The management of a multicultural workforce*. Chichester: Wiley & Sons.
- Tesch, R. (1991).** Software for qualitative researchers: Analysis needs and program capabilities. In N.G. Fielding & R.M. Lee (Eds.), *Using computers in qualitative research* (pp. 16-37). London: Sage Publications.
- Tesch, R. (1992).** Verfahren der computerunterstützten qualitativen Analyse. In G.L. Huber (Hrsg.), *Qualitative Analyse: Computereinsatz in der Sozialforschung* (S. 43-69). München: R. Oldenbourg Verlag.
- Thomas, A. (1992).** Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. In N. Bergemann & A.L.J. Sourisseaux (Hrsg.), *Interkulturelles Management* (S. 35-58). Heidelberg: Physica.
- Thomas, A. (1993).** Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In A. Thomas (Hrsg.), *Kulturvergleichende Psychologie: Eine Einführung* (S. 377 - 424). Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (1995a).** Die Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In T.M. Kühmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S. 85-118). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Thomas, A. (1995b).** Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (3. Aufl., S. 485-504). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Thomas, A. (1996).** Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In A. Thomas (Hrsg.), *Psychologie interkulturellen Handelns* (S. 107-135). Göttingen: Hogrefe.

- Triandis, H.C. (1993).** The contingency model in cross-cultural perspective. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 167-188). San Diego: Academic Press.
- Triandis, H.C., Kurowski, L.L. & Gelfand, M.J. (1994).** Workplace diversity. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 769-827). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Trompenaars, F. (1993).** *Handbuch globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: Econ.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2005).** *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). London: Brealey.
- Tscheulin, D. & Rausche, A. (1970).** Beschreibung und Messung des Führungsverhaltens in der Industrie mit der deutschen Version des Ohio-Fragebogens. *Psychologie und Praxis*, 14, S. 49-64.
- Urban, D. (1993).** *Logit-Analyse: Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen*. Stuttgart: G. Fischer.
- Vroom, V.H. (1980).** Decision making and the leadership process. In P. Hersey & J. Stinson (Eds.), *Perspectives in leader effectiveness* (pp. 63-78). Athens, OH: The Center for Leadership Studies.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1978).** On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 151-162.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1988).** *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973).** *Leadership and decision-making*. London: University of Pittsburgh Press.
- Weber, W., Festing, M., Dowling, P. & Schuler, R.S. (1998).** *Internationales Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Weibler, J. (2001).** *Personalführung*. München: Vahlen.
- Weidmann, W.F. (1995).** Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis. In J.M. Scholz (Hrsg.), *Internationales Change-Management: Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen* (S. 39-65). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Welsh, D.H.B., Luthans, F. & Sommer, S.M. (1993).** Managing Russian factory workers: The impact of U.S.-based behavioral and participative techniques. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 58-79.
- Whitely, W. & England, G.W. (1980).** Variability in common dimensions of managerial values due to value orientation and country differences. *Personnel Psychology*, 33, pp. 77-89.
- Wild, J. (1973).** Organisation und Hierarchie. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 42, S. 45-54.
- Witzel, A. (1982).** *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Wofford, J.C. (1971).** Managerial behavior, situational factors, and productivity and morale. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 10-17.

- Wunderer, R. (1979).** Das „Leader-Match-Concept“ als Fred Fiedlers „Weg zum Führungserfolg“. In R. Wunderer (Hrsg.), *Humane Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 219-251). Berlin: Duncker & Humblot.
- Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980).** *Führungslehre (Band 1: Grundlagen der Führung)*. Berlin: de Gruyter.
- Yukl, G.A. (1981).** *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (1998).** *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.
- Zemke, R. & Kramlinger, T. (1982).** *Figuring things out: A trainer's guide to needs and task analysis*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Zielke, C. (2002).** Instrumente der Führung im interkulturellen Umfeld: Effektives Führen im interkulturellen Umfeld setzt eine kulturspezifische Auswahl der Führungsinstrumente voraus. *Personalführung*, 35, S. 48-53.

ANHANG

Anhang I: Interviewleitfaden

Startphase

Erst einmal vielen Dank, dass Sie Ihre Hilfe im Rahmen dieses Forschungsprojektes angeboten haben.

Ich möchte mich noch einmal kurz vorstellen. Ich bin Anne Karin Klein und promoviere im Bereich „Interkulturelles Personalmanagement“ an der Universität Bayreuth. Ziel meiner Dissertation ist die Entwicklung eines Kontingenzmodells der kulturbewussten Mitarbeiterführung. Es soll ermittelt werden, welcher Umgang mit Mitarbeitern anderer Kulturen in welcher Situation den größten Erfolg verspricht.

Ziel des heutigen Interviews ist es zu ermitteln,

- welche Situationsvariablen in einer interkulturellen Führungssituation von Bedeutung sind
- welches Führungshandeln des Vorgesetzten bei verschiedenen Ausprägungen dieser Situationsvariablen zu Erfolg bzw. Misserfolg führt.

Das Interview besteht aus zwei Teilen, wobei der Schwerpunkt auf dem ersten Teil liegt.

Im ersten Teil interessiere ich mich speziell für Führungsepisoden aus Ihrer Führungserfahrung mit Mitarbeitern anderer Kulturen, bei denen die Kulturunterschiede besonders deutlich geworden sind. Es wäre schön, wenn Sie von mindestens zwei erfolgreich verlaufenen und zwei nicht erfolgreich verlaufenen Episoden erzählen könnten. Dabei kommt es mir insbesondere auf die Situationsmerkmale und Ihr Handeln als Vorgesetzter an.

Im zweiten Teil möchte ich gerne einen standardisierten Fragebogen mit Ihnen durchgehen. Der Fragebogen enthält Fragen zur Relevanz einzelner aus der Theorie abgeleiteter Situationsvariablen für das Führungshandeln gegenüber Mitarbeitern

anderer Kulturen in der Praxis.

Das Interview wird ca. eine/eineinhalb Stunde/n dauern.

Sind Sie damit einverstanden, dass ich das Gespräch aufzeichne? Dann kann ich mich besser auf unser Gespräch konzentrieren. Die Aufnahme wird dann später transkribiert und zur Analyse verwendet. Die Aufnahmen verbleiben selbstverständlich beim Lehrstuhl.

Bevor wir starten, möchte ich noch einmal darauf hinweisen, dass ich alle Informationen des heutigen Gespräches streng vertraulich behandeln werde. Die Informationen werden anonymisiert und mit denen der anderen Interviews zusammengefasst, so dass keinerlei Rückschlüsse auf Personen gezogen werden können.

Gibt es noch Fragen von Ihrer Seite?

Gut, dann würde ich sagen, lassen Sie uns starten.

Fokussierungsphase (Tonband läuft)

Noch einmal vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen.

Wie schon angekündigt, möchte ich Sie bitten, von Führungsepisoden aus Ihrer Führungserfahrung mit Mitarbeitern anderer Kulturen zu berichten, bei denen die Kulturunterschiede besonders deutlich wurden. Dabei ist es wichtig, dass Sie mir genau die Situation und Ihr Handeln als Vorgesetzter beschreiben: Was passiert ist, wie es dazu gekommen ist, welche Besonderheiten diese Situationen auszeichneten und wie Sie sich in dieser Situation verhalten haben. Erzählen Sie so detailliert und frei wie möglich. Erwähnen Sie auch Dinge, die Ihnen unwichtig erscheinen, jedes Detail ist wichtig für mich. Stellen Sie sich vor, Sie sind Drehbuchautor und beschreiben eine Szene, die Details der Situation und die Aktionen der Charaktere. Sollte ich etwas nicht verstehen oder interessante Aspekte noch unklar sein, werde ich Zwischenfragen stellen.

Ich würde vorschlagen, wir starten mit den Erfolgsgeschichten. Am besten geben Sie zu allererst einen kurzen Überblick über die Episode und anschließend gehen wir die Episode zusammen im Detail durch.

Das ist eine sehr interessante Geschichte. Vielen Dank für die kurze Zusammenfassung. Warum ist diese Geschichte Ihrer Meinung nach erfolgreich/nicht erfolgreich verlaufen? Was genau war erfolgreich/nicht erfolgreich? Lassen Sie uns jetzt noch einmal zum Anfang zurückgehen und die Geschichte detaillierter betrachten. Bitte erzählen Sie Schritt für Schritt, was sich abgespielt hat.

Mögliche Hilfestellung, wenn sich der Interviewpartner an keine spezielle Situation erinnert:

- Denken Sie zum Beispiel an Situationen, wo Sie Anweisungen erteilt haben. Wie sind die Mitarbeiter damit umgegangen?
- Oder denken Sie an bestimmte Konfliktsituationen, Unstimmigkeiten zwischen Ihnen und einem Mitarbeiter?
- Fallen Ihnen eventuell Führungssituationen ein, bei denen Sie weniger erfolgreich waren?
- Hat ein Kollege von Ihnen eventuell von einer solchen Erfahrung berichtet?

Kontrollphase

Fragen zur Spezifizierung und Klärung bei unklaren Aussagen

- Könnten Sie das genauer beschreiben?
- Könnten Sie darauf noch etwas detaillierter eingehen?
- Könnten Sie mir das anhand eines Beispiels erläutern?
- Ich verstehe nicht ganz, was Sie meinen, könnten Sie mir das anders erklären?

- Was haben Sie dann gemacht?
- Warum haben Sie das gemacht?
- Was war das Ergebnis, die Folgen?
- Warum war das Ergebnis erfolgreich/nicht erfolgreich?

Probing-Fragen, falls bestimmte Aspekte noch nicht angesprochen wurden:Aufgabe

- Was war die Aufgabe des Mitarbeiters?

- War die Aufgabe strukturiert oder nicht strukturiert, anspruchsvoll oder einfach, Routine oder neuartig?

Mitarbeiter

- Wie war die fachliche Qualifikation des Mitarbeiters? Hatte der Mitarbeiter die nötigen Fertigkeiten oder war er überfordert?

- Hat der Mitarbeiter selbstständig gearbeitet oder war er auf Anweisungen angewiesen?

- War der Mitarbeiter selbstbewusst oder zurückhaltend?

Zeitrahmen

- Wie war der Zeitrahmen? War genug Zeit für die Lösung der Aufgabe vorhanden oder stand Ihr Mitarbeiter/Team unter Zeitdruck?

Beziehung Führer-Geführter

- Wie war die Stimmung? Wie war Ihre Beziehung zu dem Mitarbeiter? Im Team generell?

Machtposition

- Hat der Mitarbeiter Ihre Anweisungen immer befolgt oder hat er sie oft missachtet?

Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen

- Hat sich Ihrer Meinung nach der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen identifiziert oder hatte er eigene gegensätzliche Ziele?

Kulturdistanz

- Welcher Kultur gehörte der Mitarbeiter an?
- Wie groß waren die Unterschiede/Gemeinsamkeiten Ihrer Kultur und der des Mitarbeiters? Worin bestanden sie?

Interkulturelle Erfahrung

- Hatte der Mitarbeiter bereits Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Kulturen oder war es der erste Arbeitskontakt mit einer anderen Kultur?
- Hatten Sie schon Erfahrung in der Zusammenarbeit mit anderen Kulturen oder war es für Sie der erste Kontakt?

Informationsstand

- Hatten Sie alle nötigen Informationen zur Entscheidung/Realisierung der Aufgabe oder waren Sie auf das Know-how Ihrer Mitarbeiter angewiesen?

Zeitpunkt, Ort und Rahmenbedingungen der Führungsepisode

- Wo fand die Führungsepisode statt?
- Wann fand die Führungssituation statt?
- Welcher Abteilung standen Sie vor?
- Wie viele Mitarbeiter haben Sie geführt?

Fragebogen

Wie anfangs schon angedeutet, habe ich auch noch einen Fragebogen mit verschiedenen aus der Theorie abgeleiteten Situationsvariablen, so genannten Kontingenzfaktoren, vorbereitet. Ich würde gerne von Ihnen wissen, inwieweit Sie die einzelnen Situationsvariablen für das Führungshandeln gegenüber Mitarbeitern anderer Kulturen in der Praxis tatsächlich für wichtig erachten.

Finalisierungsphase

Nochmals vielen herzlichen Dank für das interessante Interview. Die Informationen werden mich sicher ein gutes Stück weiterbringen.

Könnte ich mich nochmals an Sie wenden, sollte ich noch Fragen haben?

Ich möchte Ihnen noch einmal versichern, dass ich alle Informationen streng vertraulich behandeln werde.

Vielleicht kurz für Sie zur Information: Die nächsten Schritte sehen folgendermaßen aus: Sobald ich alle Interviews durchgeführt habe, werde ich sie auswerten und Handlungsempfehlungen entwickeln. Bei Interesse kann ich Ihnen gerne die Ergebnisse zukommen lassen.

Kennen Sie evtl. noch andere Kollegen, die ich zu diesem Thema ansprechen könnte/die mir helfen könnten?

Sind noch irgendwelche Punkte unklar von Ihrer Seite? Oder gibt es noch etwas, was Sie abschließend ergänzen möchten?

Gut, dann möchte ich das Gespräch hiermit beenden. Vielen herzlichen Dank.

Anhang III: E-Mail der HR und Recruiting Direktorin

Liebe Kollegen,

in der letzten Zeit hat das Thema **Diversity Management** weltweit und auch bei [Firma] stark an Bedeutung gewonnen. Viele Initiativen wurden bereits ins Leben gerufen.

In diesem Zusammenhang möchte ich Sie um Ihre Unterstützung bitten.

Anne Karin Klein arbeitet an einem Forschungsprojekt zum Thema Interkulturelle Führung am Lehrstuhl Personalwesen und Führungslehre der Universität Bayreuth. Ziel ihrer Dissertation ist es, zu ermitteln, welche Form des Umgangs mit Mitarbeitern anderer Kulturen unter welchen situativen Bedingungen den größten Erfolg verspricht.

Hierfür ist Frau Klein auf der **Suche nach Interviewpartnern**, die ihre Erfahrungen in der Führung von Mitarbeitern anderer Kulturen mit ihr teilen.

Mit Hilfe der Interviews wird Frau Klein eine Anleitung erarbeiten, wie sich eine Führungskraft gegenüber Mitarbeitern anderer Kulturen in verschiedenen Situationen verhalten sollte, um erfolgreich zu agieren.

Da dieses Forschungsprojekt auch für [Firma] von großem Nutzen ist, wäre ich Ihnen sehr dankbar, wenn Sie Frau Klein unterstützen würden.

Bitte geben Sie Frau Klein Bescheid, wann Sie Zeit für ein Interview haben. Bei Fragen können Sie sie natürlich jederzeit ansprechen. Sie erreichen sie unter [E-Mail Adresse] oder unter [Handy-Nummer].

Unten finden Sie Informationen zu Dauer und Aufbau der Interviews.

Schon im Voraus vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Viele Grüße, HR und Recruiting Direktorin

Dauer und Aufbau der Interviews

Die Datenerhebung ist in Form von etwa einstündigen Interviews geplant. Die Interviews sollten, wenn möglich, persönlich stattfinden.

In den Interviews sollten Sie von Führungsepisoden aus Ihrer Führungserfahrung mit Mitarbeitern anderer Kulturen berichten, bei denen die Kulturunterschiede besonders deutlich geworden sind. Lehrreich sind sowohl erfolgreiche als auch eskalationsreiche Episoden.

Im Anschluss daran wird Frau Klein mit Ihnen einen Fragebogen durchgehen. Der Fragebogen enthält standardisierte Fragen zur Relevanz einzelner Situationsfaktoren für das Führungshandeln gegenüber Mitarbeitern anderer Kulturen in der Praxis.

Anhang IV: Kontaktmail der Verfasserin

Hallo X,

ich habe vier Jahre als Personalreferentin gearbeitet. Aktuell promoviere ich zum Thema "Interkulturelle Führung".

Da ich die Datenerhebung zusammen mit [Firma] mache, hatte [HR und Recruiting Direktorin] vor einiger Zeit eine E-Mail an alle potentiellen Interviewpartner geschickt. Ihre Erfahrungen als Vorgesetzter von anderskulturellen Mitarbeitern wären sehr interessant für mich. Sie haben sicher viel zu tun, ich würde mich aber sehr freuen, wenn Sie in den nächsten Wochen mal ein bis eineinhalb Stunden Zeit für mich hätten.

In meiner Dissertation versuche ich zu ermitteln, welcher Umgang mit Mitarbeitern anderer Kulturen in welcher Situation den größten Erfolg verspricht. Hierzu bin ich auf der Suche nach Führungskräften, die mir von Führungsepisoden aus ihrem Erfahrungsschatz als Vorgesetzte von Mitarbeitern anderer Kulturen berichten. Dabei bin ich speziell an Episoden interessiert, bei denen Sie im In- oder Ausland einen anderskulturellen Mitarbeiter geführt haben und die kulturellen Unterschiede besonders deutlich geworden sind.

Meinen Sie, Sie hätten in den nächsten Wochen mal Zeit für ein Interview?

Schon jetzt vielen Dank und viele Grüße,

Anne Karin Klein

Anhang V: Informationsmail vor Interviewtermin

Hallo X,

nochmals vielen Dank für Ihre Zusage, sich im Rahmen meiner Dissertation als Interviewpartner zur Verfügung zu stellen. Anbei schicke ich Ihnen detaillierte Informationen zu dem Forschungsprojekt sowie zu der Dauer und dem Aufbau unseres Gesprächs.

Ziel des Forschungsprojektes

Ziel meiner Dissertation ist die Entwicklung eines Kontingenzmodells der kulturbewussten Mitarbeiterführung. Ich möchte ermitteln, welcher Umgang mit Mitarbeitern anderer Kulturen in welcher Situation den größten Erfolg verspricht. Dafür brauche ich Ihre Erfahrungen, die Sie als Vorgesetzter von Mitarbeitern anderer Kulturen gesammelt haben.

Dauer und Aufbau des Interviews

Das Interview wird ca. ein bis eineinhalb Stunden dauern. Es ist gemäß der Critical Incident Technique aufgebaut. Das heißt, in dem Interview sollten Sie von Führungsepisoden aus Ihrem Erfahrungsschatz als Vorgesetzter von Mitarbeitern anderer Kulturen berichten. Ich bin speziell an Episoden interessiert, bei denen Sie einen anderskulturellen Mitarbeiter geführt haben und dabei die kulturellen Unterschiede besonders deutlich wurden. Es wäre schön, wenn Sie von mindestens zwei erfolgreichen und zwei eskalationsreichen Episoden berichten könnten. Dabei kommt es mir insbesondere auf die Situationsbedingungen und Ihr Verhalten als Vorgesetzter an.

Im Anschluss daran würde ich gerne einen Fragebogen mit Ihnen durchgehen. Der Fragebogen enthält standardisierte Fragen zur Relevanz einzelner Situationsfaktoren für das Führungshandeln gegenüber Mitarbeitern anderer Kulturen in der Praxis.

Bitte überlegen Sie sich vor dem Interview, von welchen vier oder mehr Führungsepisoden Sie erzählen möchten. Die Details dieser Episoden werden wir zusammen im Interview durchgehen.

Alle Informationen werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt.

Ich freue mich sehr auf unser Gespräch am **XX, um XX Uhr in XX.**

Sollten Sie Fragen haben oder weitere Informationen benötigen, erreichen Sie mich unter: [E-Mail Adresse] oder [Handy-Nummer].

Nochmals vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen,
Anne Karin Klein

Anhang VI: Checkliste**Interview:****Episode:**

- Aufgabe des Mitarbeiters
- Fachliche Qualifikation des Mitarbeiters
- Selbständigkeit des Mitarbeiters
- Selbstbewusstsein des Mitarbeiters
- Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen
- Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters
- Zeitrahmen
- Beziehung Vorgesetzter - Mitarbeiter
- Machtposition des Vorgesetzten
- Informationsstand des Vorgesetzten
- Kulturdistanz

- Wo fand die Führungsepisode statt?
- Wann fand die Führungssituation statt?
- Zusammensetzung/Größe des Teams

- Verhalten des Vorgesetzten

- Erfolgreich Nicht erfolgreich

Anhang VII: Transkriptionsregeln

..	kurze Pause
...	mittlere Pause
... ..	lange Pause
(Lachen)	
(...?)	unverständlich
(wird alles?)	nicht mehr genau verständlich, vermuteter Wortlaut

Befragter

- wortwörtlich
- keine Glättung der Satzstellung
- eh und ehm transkribiert
- umgangssprachliche Färbungen beseitigt:
 - en, nen, ne, nem, ner → ein, einen, eine, einem, einer
 - ham → haben
 - se → sie
 - de → Du

Interviewer

- Satzstellung geglättet
- eh und ehm nicht transkribiert

Anhang VIII: Kodierleitfaden**Allgemeine Kodierhinweise für die inhaltsanalytische Auswertung**

- Analyseeinheit ist eine Episode, die in der Regel aus den Kontingenzfaktoren, einer Führungshandlung, einer Einschätzung des Erfolgs und Informationen zu Ort, Teamstruktur und Zeitpunkt der Episode besteht. Für jede Episode wird ein Kodierformular verwendet.
- Folgende Episoden werden nicht kodiert
 - Episoden, bei denen der Befragte kein Vorgesetzter ist
 - Episoden, die bei anderen Vorgesetzten beobachtet wurden
 - Episoden, deren Erfolg nicht eindeutig zuordenbar ist
 - Episoden, deren Strategie nicht eindeutig zuordenbar ist
 - Episoden, bei denen der vermeintliche kulturelle Unterschied personenbedingt ist
 - Episoden, bei denen kein direkter Kontakt zum Mitarbeiter besteht
 - Episoden, die sich nicht im Projektumfeld abspielen
 - Episoden, die keine kritischen Situationen sind
- Kann ein vermuteter kultureller Unterschied nicht eindeutig zugeordnet, aber auch nicht ausgeschlossen werden, wird die Episode in die Auswertung aufgenommen.
- Episoden, die sich auf Mischkulturen beziehen (z. B. Holländer chinesischer Abstammung, Halb Engländer Halb Spanier) werden der Kultur zugeordnet, die laut Interviewpartner für die kulturelle Herausforderung ausschlaggebend war.
- Gibt es in einer Episode zwei aufeinander folgende Führungshandlungen, werden diese als zwei separate Episoden inklusive Erfolg und eventuell geänderter Situationsfaktoren kodiert.

Allgemeine Kodierhinweise für die inhaltsanalytische Auswertung

- Betrifft eine Episode mehrere Mitarbeiter, die sich in einzelnen Situationsfaktoren unterscheiden (z.B. nicht ausreichend qualifiziert – ausreichend qualifiziert), wird pro abweichender Mitarbeitergruppe eine Episode mit gleichem Führungshandeln und gleichem Erfolg, aber teilweise unterschiedlichen Situationsfaktoren kodiert.
- Die Kodierung muss aus dem Kontext heraus erfolgen. Die Führungsstrategie lässt sich nur im Zusammenhang mit der Art des kulturellen Unterschieds und der jeweiligen Situation ermitteln.

Kodierleitfaden

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Aufgabe des Mitarbeiters	1 Wenig strukturiert	Die Aufgabe ist wenig strukturiert. Die Aufgabe und das Ziel sind nicht klar definiert. Es gibt mehrere Lösungen und verschiedene Wege, das Ziel zu erreichen. Die Aufgabenerfüllung ist schwer nachzuprüfen.	"eine sehr, sehr komplexe Aufgabe, die auch sehr schlecht strukturiert war.", "Na ja, gut. Ich sag mal teils strukturiert.", "Das war der andere Franzose, der hatte eher unstrukturiertere Sachen", "war eine relativ, sag mal, chaotische Aufgabe und relativ unstrukturiert.", "Also der Weg dorthin ist sicherlich dort relativ häufig unstrukturiert. ", "Aber auch Dinge, die etwas schwammiger sind wie so'n Konzept, ja.", "eine relativ große eigene Führungsverantwortung, relativ viel eh halt auch Entscheidungen zur eigenen Disposition", "Eine sehr konzeptionelle Aufgabe. Ist eigentlich sehr unstrukturiert.", "Das war seine Hauptaufgabe. Strukturieren und Steuern.", "wer gute Ideen hat, der kann da sich natürlich voll entfalten. An der Stelle gibt's dort keine Vorstrukturierung"	Hierzu zählen Aufgaben, die unstrukturiert, eher unstrukturiert, wenig und mittel strukturiert sind. Aufgaben, die strukturierte und unstrukturierte Teile beinhalten, werden ebenfalls hier eingeordnet. Sofern keine Aussagen zur Struktur der Aufgabe vorhanden sind, werden Leitungs-, Management- und Planungsaufgaben, Fehleranalyse sowie kreative, komplexe und herausfordernde Aufgaben dieser Kategorie zugeordnet. Benötigt der Mitarbeiter Struktur und Methodik zur Lösung der Aufgabe, wird die Aufgabe ebenfalls hier eingeordnet.	Es wird immer die aktuelle Aufgabe des Mitarbeiters kodiert. Die Struktur der Aufgabe ist auch vom Projektkontext und von der Art der Anweisungen des Vorgesetzten abhängig, so dass eine Aufgabe in einem Fall strukturiert, in einem anderen Fall unstrukturiert sein kann.
	2 Strukturiert	Die Aufgabe ist strukturiert. Die Aufgabe und das Ziel sind klar definiert. Es gibt nur eine Lösung und einen Weg, dieses Ziel zu erreichen. Die Aufgabenerfüllung ist leicht nachzuprüfen.	"Hochgradig strukturiert", "Das ist sehr strukturiert, ja. Also es ist, ist eine Sache, die eh, wo, wo's täglich wiederkehrende Tasks gibt, ja. Wo eigentlich relativ wenig ad hoc Sachen sind.", "war's eigentlich eine klar, sogar eine von den am besten strukturierten Aufgaben", "Da gibt's ja klare Vorgaben, ne. Welche Testläufe muss man durchlaufen und eh welche Dokumentation muss es am Schluss geben und so, ne.", "War schon strukturiert. Weil's schon sehr detailliert war.", "das war wirklich eine stark strukturierte Aufgabe", "Das war, das war relativ strukturiert. Das war ziemlich klar was da, was da erwartet wurde.", "Das ist eher strukturiert, weil das ist eigentlich immer dasselbe. Also es ist nicht so, dass da Überraschungen kommen im Normalfall."	Hierzu zählen eher strukturierte, strukturierte und sehr strukturierte Aufgaben. Sofern keine Aussagen zur Struktur der Aufgabe vorhanden sind, werden Programmier- und Testaufgaben, Projektadministration sowie Sammeln, Analysieren und Zusammenfassen von Daten dieser Kategorie zugeordnet.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	Es wird keine Aussage zur Struktur der Aufgabe oder zur Aufgabe getroffen.	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Qualifikation des Mitarbeiters	1 Nicht ausreichend qualifiziert	Der Mitarbeiter ist nicht ausreichend qualifiziert.	"Die zweite Kollegin war fachlich null qualifiziert, war technisch null qualifiziert", "ich hatte das Gefühl, dass sie technisch nicht versiert genug war", "ich wusste, dass er keine Ahnung von SAP hat und das vorher auch noch nie gemacht hat.", "die hatten nicht die ausreichenden Skills, das zu tun, also Prozess-Skills.", "nicht die Kenntnisse hatte oder nicht genug Skills und nicht genug ehm ja Wissen, um es wirklich umzusetzen", "sie war fachlich und methodisch nicht wirklich gut auf diese Rolle vorbereitet", "hat er den fachlichen Background nicht gehabt", "Also für das, was wir gebraucht hätten, hatten sie nicht die Skills."	Hierzu zählen Aussagen, die auf eine unzureichende Qualifikation des Mitarbeiters schließen lassen.	Sprachkenntnisse werden auch zur allgemeinen Qualifikation gezählt.
	2 Ausreichend qualifiziert	Der Mitarbeiter ist ausreichend qualifiziert.	"Fachliche Qualifikation war ausgezeichnet", "Die war ausreichend. Die war auch wirklich ehm, auch wirklich gut", "Also Qualifikation war auf jeden Fall da.", "Sie waren nicht überqualifiziert, aber ausreichend", "also er war eher eh unterfordert", "Also er hat .. einen sehr guten technischen Hintergrund gehabt", "Er war nicht dafür prädestiniert, aber eh fachlich, würd ich sagen, war er ausreichend qualifiziert, für die Aufgabe.", "Fachlich war er sehr gut.", "Nicht besonders herausragend qualifiziert, aber definitiv ausreichend qualifiziert.", "Er war für den Job ideal qualifiziert.", "Also die waren echt bombastisch. Also sie sind sehr gebildet."	Hierzu zählen Aussagen, die auf eine ausreichende bis sehr gute Qualifikation des Mitarbeiters schließen lassen.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	Es wird keine eindeutige Aussage zur Qualifikation des Mitarbeiters getroffen.	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Selbständigkeit des Mitarbeiters	1 Wenig selbständig	Der Mitarbeiter arbeitet wenig selbständig oder unselbständig und benötigt Unterstützung durch den Vorgesetzten.	"Der brauchte deutlich mehr Supervision, deutlich genauere Anweisungen", "sie hat viel Hilfe gebraucht", "verglichen mit einem Deutschen Kollegen unselbständig", "wenig selbständig, zumindest am Anfang. Null selbständig. Also nichts allein gemacht. Nichts ohne Anweisung gemacht", "Selbständigkeit in der Arbeitsweise war sehr eingeschränkt", "war er nahezu 100 Prozent auf Anweisungen angewiesen", "nur unter also, ja, sag mal, Anleitung, sehr starker Anleitung, indem man ihm ganz genau gesagt hat, was er machen soll.", "Er braucht extrem viel Anleitung.", "Also ich würde sie eher als unselbständig beurteilen. Also sie haben sehr viel Führung gebraucht."	Hierzu zählen Aussagen, die auf eine wenig selbständige oder unselbständige Arbeitsweise des Mitarbeiters schließen lassen. Der Mitarbeiter braucht viel Anleitung und Hilfe bei seiner Aufgabe.	
	2 Selbständig	Der Mitarbeiter arbeitet selbständig und benötigt keine/kaum Unterstützung durch den Vorgesetzten.	"Die war sehr selbständig", "war das sehr selbständig gearbeitet, vielleicht manchmal sogar ein bisschen zu selbständig", "Sie hat extrem selbständig gearbeitet", "es war eher selbständig würd ich sagen", "will jetzt nicht sagen, dass er super selbständig war, aber er war definitiv auch nicht jemand, dem man ständig auf dem Schoss sitzen musste.", "er hat auch relativ selbständig gearbeitet", "Komplett selbständig", "Ich denke, er hat's, er hat's zu selbständig gemacht.", "Also der war absolut selbständig."	Hierzu zählen Aussagen, die auf eine eher selbständige, selbständige bis zu selbständige Arbeitsweise des Mitarbeiter schließen lassen. Der Mitarbeiter braucht keine oder kaum Unterstützung bei seiner Aufgabe.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	Es wird keine Aussage zur Selbständigkeit des Mitarbeiters getroffen.	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Selbstbewusstsein des Mitarbeiters	1 Wenig selbstbewusst	Der Mitarbeiter ist wenig selbstbewusst.	"war ein bisschen sehr schwach ausgeprägt", "Eher schüchtern. Zurückhaltend.", "Im Vergleich zu einem Europäer eher geringer", "relativ wenig selbstbewusst", "Gegenüber Ausländern weniger selbstbewusst", "auf jeden Fall unterdurchschnittlich selbstbewusst", "War sehr, sehr zurückhaltend, sehr, sehr unterwürfig", "Ehm ich glaub, innerlich sehr selbstbewusst, aber eben sehr hierarchiebezogen. Ja, und dann zurückhaltend auf obere Hierarchieebenen bezogen.", "Ehm .. kein besonders großes Selbstbewusstsein.", "Ich denke, wie gesagt, eh nicht so großes Selbstbewusstsein, aber nicht anmerken lassen.", "gegenüber mir und gegenüber meiner Kollegin sehr gering"	Hierzu zählen Aussagen, die auf ein geringes, schwach ausgeprägtes Selbstbewusstsein des Mitarbeiters schließen lassen. Er ist zurückhaltend und schüchtern.	Ausschlaggebend ist das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters gegenüber dem deutschen Vorgesetzten.
	2 Selbstbewusst	Der Mitarbeiter ist selbstbewusst bis sehr selbstbewusst.	"hatte durchaus ein gesundes Selbstbewusstsein", "Der Kerl strotzte vor Selbstbewusstsein.", "bei beiden sehr ausgeprägt. Also es waren beides keine, keine, keine Duckmäuser", "sie waren eigentlich alle recht selbstbewusst", "Sehr extrovertiert und eher selbstbewusst", "leicht überdurchschnittlich selbstbewusst", "Also er war durchaus selbstbewusst.", "der war relativ selbstbewusst und eigentlich erstaunlich, sag mal, von sich eingenommen, von seiner Leistung.", "Durchschnittlich. Also nicht jetzt irgendwie über Gebühr selbstbewusst oder so.", "Waren eigentlich schon selbstbewusst, aber es waren keine Blender.", "Also nicht irgendwie vollkommen verschüchtert oder so was. Völlig normal."	Hierzu zählen Aussagen, die auf ein normales bis sehr großes Selbstbewusstsein des Mitarbeiters schließen lassen.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	/	Es wird keine eindeutige Aussage zum Selbstbewusstsein des Mitarbeiters getroffen.

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters	1 Wenig interkulturell erfahren	Der Mitarbeiter ist nicht oder nur wenig interkulturell erfahren.	"wenn dann nur sehr, sehr geringen Kontakt mit eh Ausländern gehabt hat.", "Er hatte bisher gar nichts mit Mitarbeitern aus anderen Ländern zu tun.", "Ich schätze mal ziemlich Null", "Der war gar nicht erfahren. Der kennt nur Japan.", "Das war komplett Unerfahrenheit", "hatten die keine, keine großartige Erfahrung vorher gemacht, internationale Erfahrung.", "gar keine Erfahrung eh in Zusammenarbeit mit anderen Kulturen", "Also wahrscheinlich war sie limitiert.", "Also interkulturell, würd ich sagen, hat er eher weniger Erfahrung gehabt", "das erste Mal war, dass sie überhaupt mit einer fremden Kultur in Kontakt getreten sind", "seine interkulturelle Erfahrung war begrenzt, war nicht absolut, nicht null"	Hierzu zählen Aussagen, die auf keine oder nur eine geringe interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters schließen lassen.	Die Kodierung richtet sich nach der Einstufung des Befragten. Vermutungen des Befragten werden kodiert.
	2 Interkulturell erfahren	Der Mitarbeiter ist mittel bis sehr interkulturell erfahren.	"er kennt die deutsche Kultur", "Also er ist schon, schon multi, multikulturell.", "hat er sicher schon viel mit Ausländern zu tun gehabt.", "Ich würde so im Mittelmaß einschätzen", "war interkulturell beschlagen", "war ungefähr fünf, sechs Jahre schon in Deutschland", "dass sie Erfahrung auch sogar mit, mit unterschiedlichen Kulturen, nicht nur mit Deutschland, sondern mit unterschiedlichen Kulturen hatte.", "Also er ist sicherlich erfahrener", "hat Zeit seines Lebens halt in London gearbeitet", "Schon ein bisschen assimiliert", "Also eigentlich schon eine relativ gute interkulturelle Erfahrung.", "sie ganz gut war, weil er halb deutsch halb italienisch aufgewachsen ist, aber in Italien.", "Und die sind, glaub ich, mit der deutschen Kultur schon vertraut gewesen."	Hierzu zählen Aussagen, die auf eine mittlere bis große interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters schließen lassen. Wird vom Befragten keine Einstufung bzgl. der Größe der Erfahrung vorgenommen, werden Mitarbeiter, die den Umgang mit anderskulturellen Mitarbeitern im Inland gewöhnt sind oder längere Zeit im Ausland (nicht zwingend Deutschland) verbracht haben, als interkulturell erfahren kodiert. Auch Mitarbeiter mit Eltern aus verschiedenen Ländern werden als interkulturell erfahren kodiert.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	/	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Anpassungs- bereitschaft des Mitarbeiters	1 Wenig anpassungsbereit	Der Mitarbeiter ist wenig anpassungsbereit	"Ich glaub nicht, dass er sich da, da von sich selbst, selbst irgendwie ändert.", "Also es ist, es hat eigentlich kein, kein Angleich zu dieser eh Mentalität stattgefunden.", "Und, dass man also diese Kultur und diese Lösungen, die man da für sich hat, dass man die also auch nicht einfach jetzt abgeben will und einfach das adaptieren, was, was eh von außen irgendwo vorgegeben ist.", "Also sie hat einfach keinerlei Einsehen.", "Weil da einfach überhaupt keine Möglichkeit war, ihn da in irgendeiner Form auch nur halbwegs von abzubringen."	Hierzu zählen Aussagen, die auf einen wenig anpassungsbereiten Mitarbeiter schließen lassen. Der Mitarbeiter verhält sich bewusst oder unbewusst so, wie es in seiner Kultur üblich ist.	
	2 Anpassungsbereit	Der Mitarbeiter ist anpassungsbereit	"war dann auch eine Geschichte, die sich ehm in überschaubarer Zeit eingependelt hat bei dem Kollegen, wo wir ihm das auch dann einfach klipp und klar gesagt haben, dass unsere Auffassung eine andere ist.", "Da haben wir uns beide, beide entschlossen, dass wir uns da eben bewegen müssen", "da hat er sich schon an die deutsche Arbeitsweise hier angepasst, ja.", "Also er hat das akzeptiert, angenommen und umgesetzt.", "Also A weil er sich dran gehalten hat. B weil er's eingesehen hat."	Hierzu zählen Aussagen, die auf einen anpassungsbereiten Mitarbeiter schließen lassen. Der Mitarbeiter passt sich den kulturellen Erwartungen des Vorgesetzten an. Toleriert der Mitarbeiter die kulturellen Erwartungen nicht, verhält sich aber danach, wird dies als anpassungsbereit kodiert.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	/	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen	1 Mitarbeiter teilt Unternehmensziele nicht oder nur partiell	Der Mitarbeiter teilt die Unternehmensziele nicht oder nur partiell. Er hat eigene Ziele, die nicht mit den Unternehmenszielen übereinstimmen.	"er hat viele Dinge anders gesehen und eh hat das nicht ganz offen kommuniziert. Aber ehm also immer eher einen Pushback gemacht.", "sie haben sich eh damit identifiziert, dass sie Geld verdienen dort, dass sie überdurchschnittlich gut verdienen, aber nicht mit den von [Firma] ehm angestrebten Core Zielen.", "eine eigene Wertskala hatte, ehm die sich teilweise mit denen von der Firma nicht oder schwieriger in Einklang zu bringen war.", "gab es schon auch eigene Vorstellungen, die .. nicht in think waren mit dem Rest des Projektes", "Ich glaub, das war ihm relativ wurscht."	Hierzu zählen Aussagen, die darauf schließen lassen, dass sich der Mitarbeiter nicht oder nur zum Teil mit den Unternehmenszielen identifiziert. Seine Ziele sind ihm wichtiger als die Unternehmensziele und stimmen nicht immer mit den Unternehmenszielen überein. Das Commitment des Mitarbeiters ist gering.	Projektziele werden Unternehmenszielen gleichgesetzt. Vermutungen des Befragten werden kodiert.
	2 Mitarbeiter teilt Unternehmensziele	Der Mitarbeiter teilt die Unternehmensziele und identifiziert sich mit dem Unternehmen.	"also er hat sich mit den Projektzielen identifiziert, das ist also keine Frage.", "In hohem Maße. Ja. Also ganz überzeugt. Hoch, also hochgradig.", "Mit den Projektzielen auf jeden Fall. Ehm mit den Zielen von [Firma] würde ich jetzt, also ist mir nichts aufgefallen, was entgegengesprechend wäre.", "Ja schon, das hat sie schon. Ja. Also sie wollte auch immer das Beste machen.", "Also da gab's keine Loyalitätsprobleme", "eine Mitarbeiterin, die, glaub ich, ziemlich stark hinter [Firma] steht und auch Karriere machen will bei uns.", "sind seine Ziele deckungsgleich mit dem des Projekts und dem des Unternehmens"	Hierzu zählen Aussagen, die darauf schließen lassen, dass sich der Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifiziert und die Unternehmensziele teilt. Der Mitarbeiter ist committed und setzt sich für das Unternehmen ein.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	Es wird keine eindeutige Aussage zur Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen getroffen.	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Beziehung Vorgesetzter - Mitarbeiter	1 Keine positive Beziehung	Es besteht keine positive Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.	"immer ein bisschen gespannt", "ein sehr prekäres Verhältnis", "auf jeden Fall mit Konflikt behaftet", "Wir haben uns nicht verstanden.", "von meiner Seite aus etwas angespannt", "Während der Situation haben sie mich gehasst einfach", "ich war halt teilweise ein bisschen angenervt", "War dann auch eh entsprechend, ist, ist schlecht gewesen"	Hierzu zählen Aussagen, die auf keine positive Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter schließen lassen. Das Verhältnis ist gespannt.	Es wird immer die aktuelle Beziehung zu Beginn der Episode, vor der Beeinflussung durch die Führungshandlung des Vorgesetzten, kodiert.
	2 Positive Beziehung	Es besteht eine positive Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.	"also sehr kollegial, freundschaftlich.", "Und das war ein sehr gutes Verhältnis.", "Sehr gut und sehr vertrauensvoll.", "würde es als entspannt bezeichnen", "wir haben sehr gut zusammengearbeitet. Ich sag mal, das hat auch auf der menschlichen Ebene harmoniert.", "Ehm .. offen, ehrlich, harmonisch, .. konstruktiv.", "Also wir haben uns relativ gut verstanden. Also es, es, es war nicht so, dass da irgendwelche Spannungen waren.", "das Verhältnis war eigentlich sehr, sehr gut und sehr informell."	Hierzu zählen Aussagen, die auf eine positive Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter schließen lassen. Das Verhältnis ist sehr gut, freundschaftlich und entspannt.	
	3 Professionelle Beziehung	Vorgesetzter und Mitarbeiter haben eine Beziehung auf professioneller Ebene.	"das war eine professionelle Ebene", "Entspannt beruflich kann man sagen", "man hat sich halt gut verstanden, man war halt ein Büro, aber man, man kann's halt nicht als Freundschaft oder so was bezeichnen.", "eigentlich gut vom Arbeitstechnischen her"	Hierzu zählen Aussagen, die auf eine rein berufliche Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter schließen lassen. Die Verhältnis ist professionell, formell ohne private Kontakte.	
	4 Keine enge Beziehung	Vorgesetzter und Mitarbeiter haben wenig Kontakt. Die Beziehung ist nicht eng.	"vorher kannte ich ihn einfach nicht", "wir hatten eigentlich fast keine Beziehung", "Distanziert. Also sehr neutral.", "Sehr sehr, sehr lose.", "ich hatte nur sehr geringen Kontakt mit ihm", "Neutral. Ja, wir haben relativ wenig Kontakt.", "eine persönliche Beziehung hat eigentlich noch nicht existiert", "ich hatte eigentlich keine persönliche Beziehung mit ihm", "Ehm .. oberflächlich. Also ich glaub, die kannten mich, ich kannte die aber kaum."	Vorgesetzter und Mitarbeiter hatten bisher keinen oder nur wenig Kontakt.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	/	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Machtposition des Vorgesetzten	1 Machtposition schwach gegenüber Mitarbeiter	Die Machtposition des Vorgesetzten ist schwach. Der Vorgesetzte wird nicht anerkannt. Seine Aufträge/ Befehle werden nicht immer ausgeführt	"deutet das ja eigentlich schon darauf hin, .. dass er mich nicht komplett akzeptiert hat.", "sie hat meine Positionsmacht oder meine, dass ich ihre Führungskraft bin, sehr wenig eh anerkannt.", "war's einfach ein Akzeptanzproblem", "meine Positionsmacht war extrem schwach", "Du hast einfach keine Druckmittel bei denen", "wenn's ihm nicht gepasst hat, ist er in Anführungszeichen zu meinem Chef gegangen", "sich bei drei anderen Leuten beschwert, dass es wohl nicht sein könnte, dass ich da überhaupt sein Vorgesetzter sei und ihm überhaupt was sage."	Hierzu zählen Aussagen, die auf eine schwache Machtposition des Vorgesetzten schließen lassen. Der Mitarbeiter akzeptiert den Vorgesetzten nicht. Aufträge werde teilweise nicht ausgeführt.	Bei der Einstufung wird die Einschätzung des Befragten zugrunde gelegt.
	2 Machtposition stark gegenüber Mitarbeiter	Die Machtposition des Vorgesetzten ist stark. Der Vorgesetzte wird anerkannt. Seine Aufträge/ Befehle werden ohne Probleme ausgeführt	"alleine wegen Deinem Rang, wirst Du akzeptiert", "Dann haben sie sich ja nicht widersetzt und haben mich schon als ihren Lead anerkannt.", "die hat von Anfang an akzeptiert, dass ich ihr Chef bin.", "Also formal hat sie mich auf jeden Fall akzeptiert. Aber ich denke emotional auch.", "Ja, ich hatte durchaus eine große Positionsmacht.", "Also ich war ganz klar Vorgesetzter", "hab ich jetzt nie Probleme gehabt, dass sie irgendwie meine Autorität in irgendeiner Art und Weise in Frage gestellt hätten. Also gar nie", "Wenn das eine Anweisung war, dann war das eine Anweisung. Und die wurde auch akzeptiert.", "Uneingeschränkt akzeptiert. Ehm und .. vielleicht manchmal sogar ein Tick zu viel als Vorgesetzten gesehen.", "Ja, ihm gegenüber hatte ich totale Macht"	Hierzu zählen Aussagen, die auf eine mittlere bis starke Machtposition des Vorgesetzten schließen lassen. Der Vorgesetzte wird von seinem Mitarbeiter akzeptiert und anerkannt. Aufträge werden problemlos ausgeführt.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	/	Es wird keine Aussage zur Machtposition des Vorgesetzten getroffen.

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Informationsstand des Vorgesetzten	1 Nicht ausreichend informiert	Der Vorgesetzte ist nicht ausreichend informiert.	"auf der einen Seite ehm musste er uns mit Informationen versorgen", "Und dafür brauchte ich seinen Input", "Ich brauchte nur jemanden, der mir mal sagt, wie haben denn die sich das Ganze jetzt gedacht", "Und nur er kannte sich da aus", "Eh wir brauchen von ihm die Daten, um eh eine Kundenstrategie aufzubauen", "Weil er wusste halt wie das Ding läuft und nicht ich."	Hierzu zählen alle Aussagen, die darauf schließen lassen, dass der Vorgesetzte nicht ausreichend informiert ist und somit auf den Mitarbeiter angewiesen ist.	
	2 Ausreichend informiert	Der Vorgesetzte ist ausreichend informiert.		Hierzu zählen alle Aussagen, die darauf schließen lassen, dass der Vorgesetzte ausreichend informiert ist.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	Es wird keine Aussage zum Informationsstand des Vorgesetzten getroffen.	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Empfundene Kulturdistanz	1 Geringe Kulturdistanz	Die Erwartungen an das Führungshandeln von Vorgesetztem und Mitarbeiter unterscheiden sich wenig/überlappen sich teilweise. Der Grad der Nichtübereinstimmung von Normvorstellungen und Werthaltungen der Beteiligten ist gering.	"die Kulturen sind schon ähnlich, deswegen kann man das schnell zusammenbringen", "also von großen Unterschieden spreche ich nicht", "es sind aber mehr viele kleine Dinge als wirklich irgendwo unüberbrückbare Hindernisse.", "also nicht sehr groß. Vorhanden, spürbar, aber nicht, nicht übermäßig.", "also das Gesamtbild betrachtet, würde ich sagen, wir haben einen recht großen Deckungsgrad.", "die waren jetzt nicht so drastisch, dass ich sagen würde Kulturschock, sofort", "die Unterschiede zwischen England und Deutschland halte ich für relativ gering, kulturell.", "sind die Unterschiede nicht groß, was es aber nicht leichter macht."	Hierzu zählen Aussagen, die auf geringe Kulturunterschiede schließen lassen. Die Kulturen sind sich ähnlich.	
	2 Große Kulturdistanz	Die Erwartungen an das Führungshandeln von Vorgesetztem und Mitarbeiter unterscheiden sich deutlich. Der Grad der Nichtübereinstimmung von Normvorstellungen und Werthaltungen der Beteiligten ist groß.	"da sind eigentlich kulturelle Unterschiede am größten oder am heftigsten aufgetreten.", "Für mich in meiner Arbeitssituation ist das ein extrem großer Unterschied", "das ist schon sehr unterschiedlich", "Die Arbeitskultur ist doch also überraschend unterschiedlich. Das hätte ich nicht so ausgeprägt erwartet.", "echt gravierende kulturelle Unterschiede", "Aber es sind eh doch eklatante Unterschiede einfach.", "da ist irgendwie 50 Prozent anders", "Ja, die sind wohl massiv.", "Aber das sind für mich diametral entgegengesetzte Kulturkreise.", "Ja, es gibt so'n paar ganz immanente Unterschiede", "Das ist was völlig, völlig andere Kultur. Komplette anders."	Hierzu zählen Aussagen, die auf große Kulturunterschiede schließen lassen. Die Kulturen unterscheiden sich massiv.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	/	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Zeitraumen	1 Kein Zeitdruck	Es herrscht kein Zeitdruck. Es ist genügend Zeit für die Lösung der Aufgabe vorhanden.	"weil wir auch nicht so'n Termindruck hatten", "Also das war jetzt nicht time eh critical.", "Das war zu dem Zeitpunkt noch sehr entspannt.", " Und die anderen beiden waren nicht zeitkritisch. Also das war einfach wirklich im täglichen Leben, im täglichen Umgang.", "Aber es war, genügend Zeit stand zur Verfügung in dem Falle.", "Die Workshops waren entspannt. Also wir haben da nicht unter großem Zeitdruck gestanden.", "Da war ausreichend Zeit vorhanden.", "Eigentlich nicht so stressig."	Hierzu zählen Aussagen, die auf keinen Zeitdruck schließen lassen. Die Situation ist entspannt und es ist genügend Zeit vorhanden. Es gibt keinen akuten Delivery-Druck.	
	2 Zeitdruck	Es herrscht Zeitdruck. Die Zeit für die Lösung der Aufgabe ist knapp.	"Da standen wir erheblich unter Zeitdruck", "es war eine sehr, sehr stressige Zeit", "war dann schon zu einem Zeitpunkt, wo das Ganze zeitkritisch eh geworden ist.", "die Zeit war zu knapp", "Projekt, welches über die komplette Projektphase sehr stressig war", "das ist non stop zeitkritisch, was wir da machen.", "Und wir waren aber zeitlich relativ knapp", "Also war, war normaler Projektzeitdruck.", "Also da standen wir jetzt .. also unter extremem Zeitdruck", "Mittel zeitkritisch.", "Wir hatten den Luxus nicht, wir hatten keine Zeit. "	Hierzu zählen Aussagen, die auf einen normalen, mittleren bis extremen Zeitdruck schließen lassen. Die Zeit ist stressig und knapp, die Aufgabe dringend und kritisch. Es herrscht akuter Delivery-Druck.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	Es wird keine Aussage zum Zeitraumen getroffen.	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Ort	1 Inland	Die Führungsepisode findet im Inland (Deutschland) statt.	"Das war ein deutsches Projekt. Das war in München.", "das Ereignis war hier in Deutschland", "haben dann in eh, in Deutschland bei uns gearbeitet.", "Und ehm wir haben also zusammen dort auf dem Projekt in München gearbeitet.", "also es war ein Projekt in Deutschland"	Hierzu zählen alle Episoden, bei denen sich Vorgesetzter und Mitarbeiter in Deutschland befinden.	
	2 Ausland	Die Führungsepisode findet im Ausland (Land des Mitarbeiters) statt.	"bin ich in London eingesetzt worden mit einem native speaking Team", "Das war in der Nähe von Orleans.", "Das war jetzt in den USA, in New York", "ich war jetzt im August in Schweden Projektleiter", "Das war in Paris direkt"	Hierzu zählen alle Episoden, bei denen sich Vorgesetzter und Mitarbeiter im Heimatland des Mitarbeiters befinden.	
	3 Drittland	Die Führungsepisode findet im Drittland statt.	"mit den Norwegern in Belgien", "hab ich in Prag eh mit einer Kollegin zusammengearbeitet, die eh ja, aus der Slowakei, glaube ich, kommt", "auf einem Projekt in Belgien hatten wir Mitarbeiter aus Spanien mit dabei", "Das ist die mit einem indischen Kollegen. Auch auf dem Projekt jetzt in England.", "da geht's um einen US-Amerikaner, ehm gearbeitet wurde in Holland"	Hierzu zählen alle Episoden, bei denen sich Vorgesetzter und Mitarbeiter in einem Drittland befinden.	
	4 Unterschiedliche Länder	Vorgesetzter und Mitarbeiter befinden sich in unterschiedlichen Ländern.	"Eh ich war mal zur Einführung da. Sonst lief das andere über Videokonferenzen.", "Eh das ging alles über Telefonkonferenz. Ich hab, von denen hab ich noch keinen persönlich getroffen", "das Team war in Barcelona und wir saßen halt in [Büro Deutschland]", "Email, Telefon, Instant Messaging. Wir haben uns nie persönlich getroffen.", "Ich saß in Deutschland. Er saß in London."	Hierzu zählen alle Episoden, bei denen sich Vorgesetzter und Mitarbeiter in unterschiedlichen Ländern befinden. Es wird über Telefon, Email oder Videokonferenz zusammengearbeitet.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	/	Es wird keine eindeutige Aussage zum Ort der Führungsepisode getroffen.

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Struktur des Teams	1 Großteil Deutsche	Das Team besteht größtenteils aus Deutschen.	"Also in erster Linie Deutsche, ein paar Franzosen da drunter.", "Also er war der einzige Franzose. War der einzige Ausländer sogar.", "Der Rest des Teams sind Deutsche.", "Eh ansonsten sind wir aus allen möglichen Bundesländern, aber alles Deutsche."	Hierzu zählen Teams, die aus Deutschen und Mitarbeitern der Kultur des ausländischen Mitarbeiters bestehen, wobei der Großteil des Teams aus Deutschen besteht bzw. der ausländische Mitarbeiter sogar der einzige Ausländer ist.	
	2 Großteil Kultur des Mitarbeiters	Das Team besteht größtenteils aus Mitarbeitern der Kultur des ausländischen Mitarbeiters.	"bin ich in London eingesetzt worden mit einem native speaking Team, mit einem native speaking Client als einziger Ausländer ehm als Projektleiter.", "Wie gesagt, in der Mehrzahl Koreaner und dann eben ein paar externe deutsche Berater", "Ich war eigentlich der einzige Ausländer da.", "wo ich einzigste praktisch eh Deutsche war. Sonst waren nur Ungarn auf dem Projekt", "Zwei Deutsche. Der Rest waren Schweden.", "bei meinem Trip war ich der einzige Nicht-Japaner"	Hierzu zählen Teams, die aus Deutschen und Mitarbeitern der Kultur des ausländischen Mitarbeiters bestehen, wobei der Großteil des Teams aus Mitarbeitern der Kultur des ausländischen Mitarbeiters besteht bzw. der Vorgesetzte sogar der einzige Deutsche ist.	
	3 Internationales Team	Das Team besteht aus mehr als zwei Kulturen oder aus gleich großen Anteilen von deutschen Mitarbeitern und Mitarbeitern der Kultur des ausländischen Mitarbeiters.	"Die waren so ungefähr aus zehn Ländern.", "das waren zwei oder drei Schweden und ein paar Deutsche und ein paar, eh zwei Italiener. Also es war auch relativ durchmischt", "ein Drittel war international ehm und der Rest Franzose eh Franzosen", "Also deutsche, österreichische, schweizer als auch spanische Mitarbeiter.", "in einem internationalen Team ehm mit Amerikanern ehm und Deutschen.", "das war ein international gemischtes Team", "dass wir eh letztendlich Mitarbeiter aus der eh ganzen Welt geholt haben", "da waren, glaube ich, in Spitzenzeiten irgendwie 30 verschiedene Nationalitäten unterwegs"	Hierzu zählen Teams, die aus mehr als zwei Kulturen oder aus gleich großen Anteilen von Deutschen und Mitarbeitern der Kultur des ausländischen Mitarbeiters bestehen. Besteht das Team des Vorgesetzten nur aus zwei, das gesamte zusammen gehörende Projektteam aber aus mehr als zwei Kulturen, wird das Team als internationales Team kodiert.	
	9 Nicht zuordenbar	/	"Eh ich war mal zur Einführung da. Sonst lief das andere über Videokonferenzen.", "Eh das ging alles über Telefonkonferenz. Ich hab, von denen hab ich noch keinen persönlich getroffen", "das Team war in Barcelona und wir saßen halt in [Büro Deutschland]", "Email, Telefon, Instant Messaging. Wir haben uns nie persönlich getroffen."	Es wird keine Aussage zur Struktur des Teams getroffen oder das Team befindet sich an unterschiedlichen Orten und es wird über Telefon, Email oder Videokonferenz zusammengearbeitet.	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Zeitpunkt	1 Maximal zwei Jahre her	Die Führungsepisode ist maximal zwei Jahre her.	"Das war auch letztes Jahr.", "Das war 2003", "19. Mai 2003 bis, glaub ich, 18. August 2004", "die war so vor sechs Wochen oder so", "Das war also 2003, 2004.", "Das war auch erst kürzlich. Vor zwei Monaten."	Hierzu zählen alle Episoden, die sich nach dem 01. 01. 2003 abgespielt haben.	Bei Angabe einer Zeitspanne wird das Enddatum als ausschlaggebendes Datum für die Kodierung genutzt.
	2 Mehr als zwei Jahre her	Die Führungsepisode ist mehr als zwei Jahre her.	"das muss 95 oder 96 gewesen sein", "ich würd mal sagen drei, vier Jahre her.", "Das war August 2000 bis September 2001", "2002 müsste das gewesen sein", "Ehm das war vor ungefähr fünf Jahren."	Hierzu zählen alle Episoden, die sich vor dem 01. 01. 2003 abgespielt haben.	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	Es wird keine Aussage zum Zeitpunkt der Führungsepisode getroffen.	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Führungshandeln	1 Dominanzstrategie	Der Vorgesetzte ignoriert die kulturelle Diversität. Er nimmt an, dass die eigenen Führungsvorstellungen weltweit anwendbar sind, weil Unterschiede nicht existieren oder nicht wichtig sind. Er setzt die in der eigenen Kultur geläufigen Methoden durch.	"Ich hab reagiert, wie ich in jedem anderen kulturellen Umfeld auch reagieren würde", "ich hab aber meine Kommunikation so gelassen wie sie ist", "ich bin da schon eben in der, in der etwas deutschen Art dann eh vorgegangen", "das hab ich dann eigentlich mehr oder weniger brutal durchgezogen", "man hat so eigentlich versucht, denen das auf's Auge zu drücken, wie man's hier von Deutschland immer gewohnt war", "Hab ich versucht, das mit meiner deutschen oder mit meiner europäischen Mentalität zu lösen.", "Und haben dann im Prinzip unseren Führungsstil direkt eins zu eins dort angewendet.", "ich hab mich im Prinzip so verhalten, wie man sich so normalerweise auch verhält, morgen und so.", "ich bin da rüber gegangen mit der Erwartungshaltung, die laufen ähnlich wie in Deutschland."	Hierzu zählen alle Aussagen, die auf eine Dominanzstrategie des Vorgesetzten schließen lassen. Der Vorgesetzte berücksichtigt die kulturellen Unterschiede nicht und setzt seine Führungsvorstellung durch.	Führungshandlungen, die zeitlich aufeinander folgen, werden separat kodiert. Erfolgt jedoch nach einer ersten nicht erfolgreichen Führungshandlung eine zweite Führungshandlung, aber diese kommt zu spät und hat somit keine Auswirkung mehr, wird die zweite Führungshandlung nicht kodiert. Folgen zwei Führungshandlungen aufeinander, die beide ein und derselben Führungsstrategie zuzuordnen sind, die aber unterschiedlich erfolgreich sind, wird die letzte Handlung mit ihrem dazugehörigen Erfolg kodiert.
	2 Anpassungsstrategie	Der Vorgesetzte passt sich an die Andersartigkeit des Geführten an. Er gibt den Erwartungen des Mitarbeiters an sein Führungshandeln nach.	"man musste sie für die amerikanisch, für den amerikanischen Kollegen, das war nur einer, deutlich stärker noch strukturieren, wie für die aus den anderen Ländern.", "was die Konsensfindung angeht, mussten wir uns komplett unterordnen", "hab ich mich drauf eingestellt und da haben wir das sehr, sehr detailliert durchgesprochen", "nur eine Chance gehabt, die Vorgehensweise ein bisschen zu adaptieren in der Hinsicht letztendlich und eh das auch so auszudrücken", "was ich beim Deutschen wahrscheinlich nicht so gemacht hätte", "man hat quasi, den völlig alleine dann loslaufen lassen, das auf seine Art tun", "die haben extrem viel Guidance gebraucht, die haben wir ihnen dann gegeben", "Meine Erwartungshaltung habe ich geändert."	Hierzu zählen alle Aussagen, die auf eine Anpassungsstrategie des Vorgesetzten schließen lassen. Der Vorgesetzte akzeptiert die kulturellen Unterschiede und passt sein Führungshandeln und seine Erwartungen an.	

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Führungshandeln	3 Kompromissstrategie	Diese Strategie ist eine Kombination der Dominanz- und Anpassungsstrategie. Der Vorgesetzte ist der Ansicht, dass es Konvergenzen und Divergenzen zwischen seiner Kultur und der des Mitarbeiters gibt. Die Kulturen divergieren somit nur teilweise. Der Vorgesetzte versucht dem Mitarbeiter auf halbem Weg entgegenzukommen. Beide Partner machen Konzessionen an den jeweils anderen.	"Du willst so, ich will so, machen wir den Kompromiss", "Und wir haben uns da mehr oder weniger da auf einen Kompromiss geeinigt.", "Und von daher einfach ein Stückchen auf sie zugekommen", "Ist so eine, wie sagt man, ein Hybrid geworden"	Hierzu zählen alle Aussagen, die auf eine Kompromissstrategie des Vorgesetzten schließen lassen. Der Vorgesetzte kommt dem Mitarbeiter auf halbem Weg entgegen.	Führungshandlungen, die zeitlich aufeinander folgen, werden separat kodiert. Erfolgt jedoch nach einer ersten nicht erfolgreichen Führungshandlung eine zweite Führungshandlung, aber diese kommt zu spät und hat somit keine Auswirkung mehr, wird die zweite Führungshandlung nicht kodiert. Folgen zwei Führungshandlungen aufeinander, die beide ein und derselben Führungsstrategie zuzuordnen sind, die aber unterschiedlich erfolgreich sind, wird die letzte Handlung mit ihrem dazugehörigen Erfolg kodiert.
	4 Integrationsstrategie	Die Strategie setzt das Wissen des Vorgesetzten über die eigene als auch über die Kultur des Mitarbeiters voraus. Der Vorgesetzte nimmt an, dass beide Führungskonzepte gleichwertig sind. Es wird eine neue dritte, für Vorgesetzten und Mitarbeiter gleichermaßen akzeptable Führungskultur entwickelt. Das Handlungsrepertoire wird um eine neue Möglichkeit erweitert.	"einen neuen Weg gewählt habe", "Empfänger die Message noch mal mit seinen eigenen Worten wiederholen zu lassen", "ich lass mir von denen das noch mal, noch mal zusammen schreiben", "wir fragen jetzt fachlich nach", "Also eine Frage, die ihr ermöglicht, eine positive Antwort zu geben.", "der Trick wirklich zu sagen, ehm okay, und jetzt sag uns doch mal, wie Du das machen willst."	Hierzu zählen alle Aussagen, die auf eine Integrationsstrategie des Vorgesetzten schließen lassen. Es wird ein neuer Führungsweg entwickelt.	
	5 Vermeidungsstrategie	Der Vorgesetzte verzichtet auf Führung zugunsten eines Aussitzens oder Laufenlassens. Die Strategie ist im Einzelfall beobachtbar, stellt aber nur ein Durchgangsstadium dar.	"Also war schon ja bissel Vermeidungsverhalten.", "ich hab mich einfach nicht wie eine Führungskraft verhalten", "ich hab's mir vorgenommen und dann doch wieder nicht gemacht."	Hierzu zählen alle Aussagen, die auf eine Vermeidungsstrategie des Vorgesetzten schließen lassen. Der Vorgesetzte verzichtet auf Führung.	
	9 Nicht zuordenbar		/	/	Es wird keine eindeutige Aussage zum Führungshandeln getroffen.

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Objektiver Erfolg	1 Objektiv nicht erfolgreich	Das Führungshandeln ist nach Firmengesichtspunkten nicht erfolgreich.	"in der Situation ist es eben schief gegangen", "weniger erfolgreich, weil der Konflikt nicht gelöst wurde", "Natürlich nicht erfolgreich.", "die erste Reaktion war, glaub ich, da eine falsche", "das würde ich auch nicht als Erfolg eigentlich werten", "da hab ich mich selber einfach auch schlecht verhalten", "ich würd sagen, wenig erfolgreich", "langfristig wär ich nicht erfolgreich gewesen damit", "eine Eskalation, die auch unerfolgreich gewesen ist letztlich", "das funktioniert da nicht", "Ich halte es für'n, für'n ziemlich gravierenden Misserfolg", "Insofern erfolgreich nein. Ganz klares nein.", "das würde ich eher als eine misslungene Episode bei mir sehen.", "Das ist eine Episode, wo man eh negativ, wir konnten das Problem nicht lösen", "Du hast keinen Erfolg gesehen", "die ist überhaupt nicht erfolgreich verlaufen.", "Also im Prinzip war das in dem Fall nicht besonders erfolgreich", "Und das ist völlig daneben gegangen.", "Das ist auf jeden Fall negativ gelaufen"	Hierzu zählen alle Aussagen, bei denen der Interviewpartner den Erfolg des Führungshandelns nach Firmengesichtspunkten (z.B. Projekterfolg, Aufgabenerfüllung) als weniger oder nicht erfolgreich einstuft. Die Episode endet negativ, die Führungsstrategie funktioniert nicht und geht schief. Der Vorgesetzte verhält sich falsch. Es wird keine Problemlösung gefunden.	
	2 Objektiv erfolgreich	Das Führungshandeln ist nach Firmengesichtspunkten erfolgreich.	"ich fang mal mit was positivem an.", "Insgesamt war das erfolgreich", "das, denke ich, war dann auch ein erfolgreiches Beispiel", "Ja, es hat schon gewirkt", "würd ich dieses Ereignis als erfolgreich ansehen", "Alles in allem war's erfolgreich", "sehr gut funktioniert", "Das war eine erfolgreiche Vorgehensweise", "es war ein absolutes Erfolgs, eine Erfolgsstory", "erfolgreiche Lösung im zweiten Schritt", "es ist quasi eine kleine Erfolgsgeschichte", "das ist also absolut eine positive Situation", "in dem Fall war es absolut erfolgreich", "ist es maximal erfolgreich gewesen", "ich denke, es war dann auch die richtige Strategie", "das ist ein sehr positives Beispiel eigentlich.", "Im Nachhinein war das echt, das war ein Erfolg.", "Also es war auf jeden Fall sehr erfolgreich."	Hierzu zählen alle Aussagen, bei denen der Interviewpartner den Erfolg des Führungshandelns nach Firmengesichtspunkten (z.B. Projekterfolg, Aufgabenerfüllung) als erfolgreich einstuft. Die Episode endet positiv, die Führungsstrategie funktioniert und war die richtige.	
	9 Nicht zuordenbar		/	/	Es wird keine eindeutige Aussage zum objektivem Erfolg des Führungshandelns getroffen.

Variable	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise pro Kategorie	Kodierhinweise pro Variable
Subjektiver Erfolg	1 Subjektiv nicht erfolgreich	Das Führungshandeln ist nach persönlichen Gesichtspunkten nicht erfolgreich.	"Von der Arbeitssituation eh mit eine der schlimmsten Erfahrungen, die ich, die ich bis jetzt in, in kollegialem Umfeld innerhalb von [Firma] gemacht hab.", "Nein, die ist überhaupt nicht erfolgreich verlaufen. Weil ich musste die [Hierarchieebene 4] Karte ziehen."	Hierzu zählen alle Aussagen, bei denen der Interviewpartner den Erfolg des Führungshandeln nach persönlichen Gesichtspunkten (z.B. Empfindungen des Vorgesetzten während der Situation, Verständnis seitens des Mitarbeiters) als weniger oder nicht erfolgreich einstuft.	Der subjektive Erfolg wird nur dann kodiert, wenn die Erfolgseinstufung des Befragten nach persönlichen Gesichtspunkten nicht mit der Erfolgseinstufung des Befragten nach Firmengesichtspunkten übereinstimmt und zudem als wichtiger erachtet wird. Ansonsten wird der subjektive Erfolg als nicht zuordenbar kodiert.
	2 Subjektiv erfolgreich	Das Führungshandeln ist nach persönlichen Gesichtspunkten erfolgreich.	/	Hierzu zählen alle Aussagen, bei denen der Interviewpartner den Erfolg des Führungshandeln nach persönlichen Gesichtspunkten (z.B. Empfindungen des Vorgesetzten während der Situation, Verständnis seitens des Mitarbeiters) als erfolgreich einstuft	
	9 Nicht zuordenbar	/	/	Es wird keine eindeutige Aussage zum subjektivem Erfolg des Führungshandeln getroffen.	

Anhang IX: Kodierformular

Interview Nr. _____		Episode Nr. _____	
Kultur des Mitarbeiters _____		Ort _____	Problemart _____
Aufgabe des Mitarbeiters	Qualifikation des Mitarbeiters	Selbständigkeit des Mitarbeiters	Selbstbewusstsein des Mitarbeiters
1 Wenig strukturiert 2 Strukturiert 9 Nicht zuordenbar	1 Nicht ausreichend qualifiziert 2 Ausreichend qualifiziert 9 Nicht zuordenbar	1 Wenig selbständig 2 Selbständig 9 Nicht zuordenbar	1 Wenig selbstbewusst 2 Selbstbewusst 9 Nicht zuordenbar
Interkulturelle Erfahrung des Mitarbeiters	Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters	Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen	
1 Wenig interkulturell erfahren 2 Interkulturell erfahren 9 Nicht zuordenbar	1 Wenig anpassungsbereit 2 Anpassungsbereit 9 Nicht zuordenbar	1 Mitarbeiter teilt Unternehmensziele nicht oder nur partiell 2 Mitarbeiter teilt Unternehmensziele 9 Nicht zuordenbar	
Beziehung Vorgesetzter – Mitarbeiter	Machtposition des Vorgesetzten	Informationsstand des Vorgesetzten	Empfundene Kulturdistanz
1 Keine positive Beziehung 2 Positive Beziehung 3 Professionelle Beziehung 4 Keine enge Beziehung 9 Nicht zuordenbar	1 Machtposition schwach gegenüber Mitarbeiter 2 Machtposition stark gegenüber Mitarbeiter 9 Nicht zuordenbar	1 Nicht ausreichend informiert 2 Ausreichend informiert 9 Nicht zuordenbar	1 Geringe Kulturdistanz 2 Große Kulturdistanz 9 Nicht zuordenbar
Zeitraumen	Ort	Struktur des Teams	Zeitpunkt
1 Kein Zeitdruck 2 Zeitdruck 9 Nicht zuordenbar	1 Inland 2 Ausland 3 Drittland 4 Unterschiedliche Länder 9 Nicht zuordenbar	1 Großteil Deutsche 2 Großteil Kultur des Mitarbeiters 3 Internationales Team 9 Nicht zuordenbar	1 Maximal zwei Jahre her 2 Mehr als zwei Jahre her 9 Nicht zuordenbar
Führungshandeln	Objektiver Erfolg	Subjektiver Erfolg	Bemerkungen:
1 Dominanzstrategie 2 Anpassungsstrategie 3 Kompromissstrategie 4 Integrationsstrategie 5 Vermeidungsstrategie 9 Nicht zuordenbar	1 Objektiv nicht erfolgreich 2 Objektiv erfolgreich 9 Nicht zuordenbar	1 Subjektiv nicht erfolgreich 2 Subjektiv erfolgreich 9 Nicht zuordenbar	

Anhang X: Ergebnisse der beiden logistischen Kontrollregressionen zur Prüfung der Stichprobengröße

Kontrolle Modell 3 - Regression mit Regressionsfaktoren aus Modell 3

$$Z = -0,417 - 1,607 \cdot \text{Qualifikation} \cdot \text{Aufgabe} + 1,696 \cdot \text{interk. Erfahrung} \cdot \text{Zeitraumen} + 2,181 \cdot \text{Führungshandeln}$$

Die Kategorien ausreichend qualifiziert, wenig strukturiert, wenig interkulturell erfahren, Zeitdruck und Dominanzstrategie wurden als Referenzkategorien gewählt und mit null kodiert. Die anderen Kategorien wurden folglich mit eins kodiert.

Kontrolle Modell 6 - Regression mit Regressionsfaktoren aus Modell 6

$$Z = -0,377 - 2,558 \cdot \text{interk. Erfahrung} \cdot \text{Qualifikation} - 2,438 \cdot \text{Selbständigkeit} \cdot \text{Machtposition} + 2,123 \cdot \text{interk. Erfahrung} \cdot \text{Zeitraumen} + 2,234 \cdot \text{Führungshandeln}$$

Die Kategorien wenig interkulturell erfahren, ausreichend qualifiziert, selbständig, starke Machtposition, Zeitdruck und Dominanzstrategie wurden als Referenzkategorien gewählt und mit null kodiert. Die anderen Kategorien wurden folglich mit eins kodiert.

Anhang XI: Ermittlung der erforschten Kulturdistanz der Kulturen

Die Berechnung der erforschten Kulturdistanz zu Deutschland der 32 Kulturen dieses Forschungsprojektes stützte sich auf die im Rahmen der GLOBE-Studie ermittelten Kulturdimensions-Werte von 60 Kulturen. Es wurden speziell die fehlerkorrigierten Practices-Werte¹¹ der 60 Kulturen in den neun Kulturdimensionen herangezogen (siehe Hanges, 2004, Tabelle B.2, Seite 742-744).

Als Referenzwert Deutschland wurden die Werte von „Germany (former West)“ genutzt. Pro Kulturdimension wurde für jede der übrigen 59 Kulturen die Distanz zu Deutschland berechnet. Im Anschluss wurden für jede der 59 Kulturen die Distanzen bei den neun Kulturdimensionen addiert, so dass pro Kultur ein Wert als Gesamtdistanz zu Deutschland zur Verfügung stand. In einem nächsten Schritt wurde der Median der Gesamtdistanz-Werte ermittelt. Kulturen mit einem Gesamtdistanz-Wert kleiner als der Median oder gleich dem Median wurden als Kulturen mit geringer Kulturdistanz zu Deutschland eingestuft. Kulturen mit einem Gesamtdistanz-Wert größer als der Median wurden als Kulturen mit großer Kulturdistanz zu Deutschland eingestuft.

Tab. 75: Sonderzuordnungen - erforschte Kulturdistanz

Kultur	Erforschte Kulturdistanz	Orientierung an	Begründung
Bulgarien	groß	Griechenland	geographische Nähe, Eastern Europe Cluster
Jordanien	groß	Ägypten, Kuwait	geographische Nähe
Mauritius	groß	Indien	2/3 der Bevölkerung vom indischen Subkontinent
Norwegen	gering	Schweden, Finnland	geographische Nähe
Pakistan	groß	Indien	geographische Nähe
Saudi-Arabien	groß	Ägypten, Kuwait	geographische Nähe
Slowakei	groß	Polen, Ungarn	geographische Nähe
Tschechien	groß	Polen, Ungarn	geographische Nähe

Quelle: eigene Darstellung

Acht der 32 Kulturen waren jedoch nicht in der GLOBE-Studie enthalten. Die Einstufung der erforschten Kulturdistanz dieser Kulturen orientierte sich vornehmlich an geographisch benachbarten Kulturen, die im Rahmen der GLOBE-Studie untersucht

¹¹ Im Rahmen der GLOBE-Studie wurden sowohl kulturelle Praktiken (the way things are) als auch kulturelle Werte (the way things should be) erhoben.

worden waren. Bei Bulgarien wurde die Einstufung von Griechenland übernommen, da Griechenland im Gegensatz zur Türkei nicht nur ein Nachbarland von Bulgarien, sondern auch Mitglied des Eastern Europe Clusters ist. Die Einstufung von Mauritius richtete sich nach der Kulturdistanz-Einstufung von Indien, da zwei Drittel der Bevölkerung von Mauritius vom indischen Subkontinent kommen (vgl. auch Tabelle 75).

Tabelle 76 gibt einen Überblick über die erforschte Kulturdistanz aller 32 Kulturen dieses Forschungsprojektes.

Tab. 76: Überblick über die erforschte Kulturdistanz der Kulturen

Kultur	Erforschte Kulturdistanz
Australien	gering
Brasilien	gering
Bulgarien	groß
China	groß
England	gering
Frankreich	gering
Holland	gering
Hongkong	gering
Indien	groß
Indonesien	groß
Italien	gering
Japan	gering
Jordanien	groß
Malaysia	gering
Mauritius	groß
Namibia	gering
Norwegen	gering
Pakistan	groß
Philippinen	groß
Polen	groß
Russland	groß
Saudi-Arabien	groß
Schweden	gering
Schweiz	gering
Slowakei	groß
Spanien	gering
Süd-Afrika (schwarz)	gering
(Süd-)Korea	groß
Tschechien	groß
Türkei	gering
Ungarn	groß
USA	gering

Quelle: eigene Darstellung

Anhang XII: Erläuterung der Kategorien der Variablen anhand von Interviewaussagen

Erfolg

Nicht erfolgreich

Und ich glaube, das ist .. also das würde ich eher als eine misslungene Episode bei mir sehen.

Die Situation als, als solche fand ich nicht erfolgreich.

Erfolgreich

Also ich denke aus, aus meiner Sicht und auch aus der Sicht, wie wir da weitergekommen sind, war das erfolgreich. Ich denke, auch für ihn war das erfolgreich.

Also ich glaub, es war ein absolutes Erfolgs, eine Erfolgsstory.

Führungshandeln

Dominanzstrategie

Das haben wir dann eben auch gemacht und haben gesagt, unsere Auffassung von solchen Sachen wäre es, eine Verabredung, die für eine bestimmte Zeit getroffen ist, dass die eingehalten wird. Und dass es kein Problem, zumindest wenn man sich zugesagt hat, dass es kein Problem ist, wenn einem etwas widerfährt, wenn man einen Unfall hat, was auch immer, aber ehm wenn man nichts hört, bzw. wenn man eine Zusage erhalten hat, dann geht man davon aus, dass das so funktioniert. So und das musste dem Mann eben mal gesagt werden und eh dann war das auch in dem Sinne kein Problem mehr. Bei den Deutschen war das eben so, wenn die meinten um elf, dann sollte das um elf da und da stattfinden. Und das eh war dann auch eine Geschichte, die sich ehm in überschaubarer Zeit eingependelt hat bei dem Kollegen, wo wir ihm das auch dann einfach klipp und klar gesagt haben, dass unsere Auffassung eine andere ist.

Na ja, ich bin da schon eben in der, in der etwas deutschen Art dann eh vorgegangen. Wir hatten auch immer Team Meetings, ne. Und das sind eben Dinge, die hat

er, die haben auch von der Vorbereitung dann Workshop relativ schwach und schlecht waren, ne. Ich hab gesagt, damit kannst in keinen Workshop gehen. Ja, also das musste schon noch ein bisschen aufpeppen bis Du da morgen eh startest, ja. Sonst fliegen wir aus der Kurve. Und waren ja andere mit dabei und so, er war dann schon irgendwie ein bisschen, ich mein, die geben dann keine Widerrede, ja.

Das war dann etwas stringenter, dass man wirklich gesagt hat, okay, der war auch, ich sag mal, er war auch eher der unstrukturierte Typ, da hat man dann einfach ein bisschen mehr kontrolliert und das war eh, ich sag mal, da hat er sich schon an die deutsche Arbeitsweise hier angepasst, ja. Ich sag jetzt deutsche Arbeitsweise, klingt so furchtbar, aber einfach an die sehr klaren Zeitvorgaben und so weiter und so fort.

Und haben dann im Prinzip unseren Führungsstil direkt eins zu eins dort angewendet. Wir haben also gesagt, .. ehm einmal die Woche Status Meeting, es gibt hier, hier ist Euer Ziel, ihr müsst, das und das Programm implementieren, das und das Programm ändern, die und die Fehler finden ehm .. go and do it. Und haben im Prinzip dann die Leute mehr oder weniger alleine gelassen und ab und zu mal eben den Status abgefragt, wo sie stehen.

Also das hat sich jetzt nicht irgendwie verändert. Dass ehm ich da mein Verhalten halt, also ich bin dann nicht rumgegangen und habt quasi versucht die amerikanische Kultur reinzubringen. Sondern ich hab halt versucht ihm zu verstehen, dass die deutsche Kultur eine andere ist. Und eh hab dann aber auch nicht, keine Notwendigkeit gehabt, eh das Verhalten irgendwie zu ändern.

Ich würde eher sagen, ich habe einfach die gleichen Sachen vorausgesetzt wie bei Deutschen und hab mal gesehen was passiert.

Und meine Teammitglieder dann eigentlich auch dauernd irgendwo in welchen Meetings waren, ob's jetzt nötig oder unnötig war. Und ich halt einfach irgendwann gemerkt habe, die Leute sind einfach zu lang irgendwo untätig in irgendwelchen Meetings anstatt die Arbeit zu machen, die sie zu tun haben. Und ich ihnen einfach versucht habe klarzumachen, dass eigentlich jetzt, irgendwann dann gesagt habe, Ihr geht jetzt nur noch dahin, ehm was wirklich nötig ist. Das entscheide ich, ja. Sagt mir, wenn Ihr zu einem Meeting eingeladen werdet ohne, dass ich davon weiss. Ihr sagt mir Bescheid vorher und dann entscheide ich, ob Ihr dahin geht.

Also die, wir haben ihm gesagt, was, praktisch, was er tun muss, damit er auch als Consultant in dieser Funktion, also jetzt nicht als Consultant im Sinne von [Firma] Hierarchielevel, sondern als externer Berater, damit er in dieser Aufgabe, also hier in Deutschland akzeptiert wird. Ja, also was er tun muss und was er jetzt nicht tun soll-

te. Dass er zum Beispiel nicht mit, wenn er ein Problem hat, dass er nicht wartet, dass man auf ihn zukommt. Ja, und sagt, okay, hast Du ein Problem? Sondern, dass er, wenn er eins sieht, dass er etwas, wie man so schön sagt, proaktiver ist.

Er hatte Fragen zu mir und ich hab ihm ganz klar gesagt, nein, so machen wir das nicht aus gewissen Gründen. Ehm und wir haben dann bestimmt zehn Minuten darüber diskutiert, wo ich dann einfach mal zum Schluss sage, nein, ich diskutiere das jetzt nicht weiter mit Dir. Wir machen das einfach so. Mich demonstrativ umdrehe und der andere immer noch zwei Minuten später da steht, weil er es einfach nicht akzeptieren kann, dass jetzt keine Diskussion mehr stattfindet.

Also den haben wir voll mit deutscher Kultur infiltriert. (Lachen) Ob das gut ist, weiss ich nicht. Aber wir haben's einfach gemacht.

Anpassungsstrategie

Also was die Konsensfindung anbelangt, mussten wir uns komplett unterordnen. Da gab's überhaupt nichts, also das, das, also da hat ich das Gefühl ehm das eh das ist da so, das wird so gemacht und das, das machen wir auch weiter so und nur weil, weil Ihr da jetzt in der Projektleitung seid, da müsst Ihr Euch dran gewöhnen so un-gefähr.

Ja, bei der Situation, ich hatte dann meine Lektion gelernt. Ja, ich hab ihm, wir haben drüber gesprochen, haben festgestellt woran, also was sein Problem oder seine Fragestellung war. Das war eine Kleinigkeit. Die konnte ich dann lösen bzw. hab ich dann halt entschieden, dass wir das so machen. Ehm und bin dann wirklich jeden Tag noch mal zu ihm gedappert und hab auch den anderen Kollegen gebeten, geh mal irgendwie so ein, zweimal am Tag bei ihm vorbei und guck, dass er da an dem, an dem Paket arbeitet, und ob er da irgendwelche Fragen hat und nicht weiterkommt.

Zweiter Ansatz war zu sagen, okay, das ist die Aufgabe, das sind die Rahmenbedingungen, bis da und dahin muss es soweit sein. Und das hat sehr gut funktioniert dann. Also man hat quasi den völlig alleine dann los laufen lassen, das auf seine Art tun, ne. Der dann auch noch gesagt hat, ja, ach, wird schon, wenn man nachgefragt hat. (Lachen) Und wenn man da etwas, sag ich mal, ehm entspannter war an der Ecke, hat es tatsächlich, es hat halt funktioniert. Nach einer, nach einer Übergangsphase, also ein, zwei Monaten, konnte man sich tatsächlich drauf verlassen, dass zum gegebenen Zeitpunkt das dann da ist. Sicherlich zustande kam

in einer anderen Vorgehensweise und, und auch Zeitrhythmus, als man das geplant hätte, aber hinten das Ergebnis hat funktioniert.

Das heißt also, ich hab dann eigentlich nur eine Chance gehabt, die Vorgehensweise ein bisschen zu adaptieren in der Hinsicht letztendlich und eh das auch so auszudrücken. Ehm anderen Weg hätte ich jetzt eigentlich gar nicht gesehen. Also im Prinzip ehm gibt's ja die Möglichkeit, dann doch letztendlich das in dem eigenen Stil zu machen. Das ist dann, hätte aber letztendlich dazu geführt, dass die Motivation im Prinzip weg gewesen wäre und dass man irgendwie gefragt hätte, was ist denn das für einer. Und ehm, eh das setzt sich ja dann auch vom Ruf fort. Also von daher war das dann nicht so ehm als Option da, sondern eigentlich nur als Option dann wirklich drauf einzugehen und das auch ähnlich zu machen, wie das da praktiziert wird.

Und da ehm haben wir's dann eben insoweit, dann haben wir's da an der Ecke eben gedreht und haben dann eben gesagt, also dass ich dann eben proaktiv auf die Leute drauf zugegangen bin. Dass ich dann eben mehrmals am Tag dann eben nachgefragt hab, ehm ob alles okay ist und was dann aber auch heißt, zu Deinen ehm, dass Du Dich zum Teil in diese Sachen mehr reindenken musst. Weil Du ja ehm nicht gleich dann irgendwie eine spontane Antwort zurück kriegst, sondern dann auch ein bisschen tiefer, tiefgründiger nachfragen musst.

Ich hab mich dann umgestellt, hab das dann tatsächlich auch getan. Ehm bin dann acht Stunden am Telefon gegangen und wir sind wirklich Punkt für Punkt durchgegangen und haben sehr genaue Anweisungen gegeben, was wir wollen, was wir nicht wollen. Und daraufhin hat sich das auch sehr viel verbessert. Ehm da war also wirklich dieses, da war, man möchte nicht die Freiheit haben, selber zu entscheiden, wie eine Aufgabe umzusetzen ist. Sondern man möchte gesagt bekommen, wie es denn zu tun sei.

Kompromissstrategie

Ehm er hat auch gesagt, na ja, ich mein aus Deiner Sicht, ist das schon okay. Also ich versteh, warum Du das machst, Du willst es wissen und so. Ich sag Dir, Du brauchst das nicht. Ich liefer den Code ab. Du siehst, ich liefer ihn schneller ab wie Du'n haben willst und, und früher und besser und alles. Also dann lass mich gefälligst in Ruhe. Da hab ich irgendwann gesagt, na gut, also Du willst so, ich will so, machen wir den Kompromiss und das hat dann funktioniert.

Ich sag mal so, also als, wir hatten schon, schon ein paar Diskussionen darüber ehm .. also ich hab ihm schon, schon gesagt, dass, das, was, dass das, was er geliefert hat, nicht das war, was ich, was ich eh, was ich erwartet hatte. Eh wir haben uns aber da drauf geeinigt, dass das jetzt nicht, nicht allein sein Problem war, sondern ich hab dann auch zugegeben, dass das aus meiner Sicht, ich, ich auch nicht spezifisch genug war, ne. Da haben wir uns beide, beide entschlossen, dass wir uns da eben bewegen müssen. Ich muss spezifischer sein und er muss, muss nachfragen bzw. auch seinen Teil dazu tun.

Ehm ich würde sagen, dass wir da, das ist so eine, ja ist so eine, wie sagt man, ein Hybrid geworden. Der aber stark in dem Fall in den USA bei mir deutsch eingefärbt war. Ja. Ich hab schon versucht zu verstehen, dass sie da mehr Guidance brauchen, ja. Und ich wollte sie auch nicht komplett ändern. Ich bin auf jeden Fall auf ihre Bedürfnisse, die Herzpunkte sozusagen eingegangen, was ihnen wichtig ist. Ehm hab ihnen aber auch gesagt, dass ich mehr Struktur und mehr Ergebnis haben will. Mehr Qualität. Da mussten sie sich eh zu mir bewegen.

Ich hab das dann schon, hab das noch mal gesagt, wir haben da ja schon mal drüber gesprochen, das sind genau die Dinge, die ich eigentlich auch gerne hätte, ne, gewusst hätte, dass ich in solche Situationen nicht mehr reinkomme, ne. Aber was ich ihnen auf der anderen Seite natürlich zugestanden habe, sonst wäre das Verhältnis wahrscheinlich doch ein bisschen schwierig geworden, eh ist, dass sie, ich sag mal, ihre Freiräume in ihrem Arbeiten, sie waren relativ selbständig auch weiterhin, haben durften, ne. Also ich glaube nicht, wenn ich jetzt denen irgendwie, ich sag mal, so eine deutsche Struktur übergestülpt hätte, dass sie da relativ glücklich geworden wären, ne.

Und ehm ja, also es hat nicht so richtig, bzw. darauf zu bestehen, dass er um sieben Uhr auftaucht, hat nicht so richtig was gebracht, weil, also es wär einfach Unsinn gewesen. Deswegen hab ich's gar nicht erst gemacht. Weil .. man ihn selber von sieben bis acht oder so eigentlich nicht gebrauchen konnte. Da konnte man auch nichts machen. Ehm wir haben's eigentlich hinterher so arrangiert, dass er spätestens allerdings bis halb neun auftauchen musste, dafür recht flexibel war und dann halt vorzugsweise vormittags wirklich nur Kundentermine gemacht hat und dann eher, oder bis nachmittags, so lange wie der Kunde da war, und dann bis abends halt irgendwann dann seine anderen Dinge erledigt hat. Ehm der Schwerpunkt aber auf dem Kunden lag. Das war aber, da war der mit einverstanden. Deswegen war das nicht so richtig schwierig. Also halb neun war immer noch schwer, aber das war so das Agreement, was wir dann hinterher hatten.

Ehm also die kulturellen Dinge, die da erstmal ad hoc hochgekommen sind, waren zum Beispiel bei dem Chinesen, wir haben da sehr viel gearbeitet und ehm es ging dann darum, dass teilweise dann so 16 Stunden oder so was gearbeitet wurden und er schrieb dann irgendwie kontinuierlich nur acht oder zehn Stunden auf. Und dann hab ich ihm gesagt, na ja, er sollte schon irgendwie das aufschreiben, was er auch so arbeiten würde. Ehm dann sagte er, na ja, aber in Asien würde man das schon anders sehen. Also wenn man da so Peaks in der Arbeitsbelastung drin hätte, dann würde das so ausgelegt, dass man die Arbeit nicht richtig planen würde. Und von daher ehm wäre das dann, sollte man das doch kontinuierlich machen. Ehm .. was er dann gemacht hat, er hat sozusagen den Average der Stunden entsprechend hochgezogen, aber versucht schon sozusagen die Spitzen, die es da aktuell gab, auch auszugleichen. Und wir haben uns da mehr oder weniger da auf einen Kompromiss geeinigt.

Integrationsstrategie

Deshalb haben wir unsere Kommunikation auch deutlich umgestellt. Wir haben halt am Ende nicht gefragt, sag mal hast Du's verstanden, sondern wir fragen jetzt fachlich nach. Nach dem Motto wenn Du irgendwas diskutiert hast, fragste, fragste eine Fachfrage, die Dir dann eben signalisiert, okay, er hat, er hat's verstanden oder er hat's nicht verstanden.

Ehm was ich dann einfach probiert habe, ist ehm im Endeffekt nicht zu fragen, gibt's noch Fragen, sondern einfach noch mal ehm eher so zu sagen, okay, jetzt ehm erzählt mir doch noch mal mit Euren eigenen Worten was jetzt im Endeffekt gemacht wird oder Fragen zu stellen, die sie eigentlich nur beantworten können, wenn sie's verstanden haben. Dass Du mitkriegst, ist das Verständnis da oder gibt's noch Lücken irgendwo, wo Du noch mal was vielleicht detaillierter erklären musst.

Ehm ja, dass eben diese, diese Fragen dann, also sich selber eben angepasst, indem man sagt, okay, ich kann eben keine Ja Nein Fragen mehr stellen. Sondern ich muss mir erklären lassen, was derjenige gemacht hat oder was er noch zu tun hat. Und daraufhin dann eben .. ganz klar ehm das eigene Verhalten geändert, um die Antworten zu bekommen, die man hören will.

Ehm wir haben das auch in so einem normalen Testmeeting, wo wir im Grunde die Läufe festgelegt haben, noch mal durchgesprochen. Ehm hatten's aufgeschrieben bzw. haben dann am Ende die einzelnen Mitarbeiter dann einfach noch mal kurz gebeten, dass sie aus ihrer Sicht ihre To Do's erzählen, auch im Grunde genommen was ist zu machen, bis wann ist es zu machen und wo sind gegebenenfalls die kriti-

schen Abhängigkeiten. Ehm was für viele, die sagen wir mal, das Problem nicht hatten, sicherlich eh etwas overkill war. Eh auf der anderen Seite musste man es einfach so machen, dass nicht, sagen wir mal, wir können ja nicht einen rausheben und sagen, jetzt erzähl uns noch mal was Du machst. Und bei allen anderen, werden's schon verstanden haben. Ehm ja, so haben wir's gemacht.

Wir haben's von Beginn an einfach noch enger vorgegeben, ja. Uns noch mehr Zeit genommen, Templates zu beschreiben, Vorgehensweisen einfach gemeinsam zu definieren und mehr zu fragen, ob jetzt auch die Vorgehensweise passt und von Anfang an so Cross Check Fragen gestellt. Weil wir eigentlich gewusst haben, dass jedes dritte Ja ein, immer noch so'n ja, I hear you ist.

Vermeidungsstrategie

Und eh .. die .. also wie sich das Problem schlussendlich eigentlich gelöst hat, war eigentlich die, eh ein Spiel auf Zeit. Der Zeitdruck muss eigentlich so groß werden, dass, dass es spürbar wird, dass was passieren muss. Ehm ohne, dass, dass ich das von außen irgendwie vorgebe und sage, jetzt muss hier aber was passieren. Das musste, der Kollege musste das einfach selber spüren. Und dann in einer halben Stunde ist Generalprobe für die Präsentation. Was ist jetzt? Und ehm wir hatten dann das Glück, dass wir tatsächlich auch eine echte Generalprobe gemacht haben am Nachmittag vorher. Und genau da kam dann letztenendes heraus, Moment, das ist ja noch nicht ganz fertig und hier fehlt noch was und da ist die Story Line nicht sauber, ehm hier sind die Schlussfolgerungen nicht klar hergeleitet. Hier muss was passieren. Das waren letztenendes eigentlich sehr offensichtliche Sachen, die vorher auch schon erkennbar waren. Ehm die aber durch direkte Ansprache oder durch Druck nicht zu erreichen waren.

Und eh da war ich also am Anfang wirklich überfordert. Also ich wusste eigentlich nicht so genau, ich hab mir das alles angehört, und hab mir dann überlegt, was mach ich denn nun mit dem. Ja und ehm, und hab dann irgendwie versucht so sozusagen on the flight ihm irgendwelche Brocken zuzuwerfen, um ihm zu signalisieren, dass das irgendwie nicht so richtig läuft. Weil das Feedback, was er dann letztendlich ja brauchte, war ja schon ein sehr persönliches. Ne, also es war jetzt ja nicht, die Folie war irgendwie schlecht, sondern es ging ja wirklich um sein Verhalten. Und da hab ich mich also sehr schwer getan und es war irgendwie falsch von mir, dass ich halt eh keine Situation eh herbeigeführt habe für ein wirklich eh geplantes, strukturiertes, eh längeres Feedback in einem entsprechenden Rahmen. Sondern wirklich das immer so nebenbei, Mensch so, Mensch mach doch mal den Knopf zu.

Ja. Oder willst Du nicht mal, wenn Du dahin gehst, ein bisschen, keine Ahnung, klarer reden? Oder so in der Art. Also immer nur so raus gegriffen. Oder ich hab's mir vorgenommen und dann doch wieder nicht gemacht.

Also ich wusste jetzt nicht, wie ich da jetzt in deren Gruppe vordringen sollte, wie ich mit denen reden sollte, wie ich mich, also da war ich eh sehr verunsichert und hab mich dann eben, ja, einfach zurückgezogen, meine Positionsmacht dadurch geschwächt.

Ort der Episode

Inland

Das war in Deutschland. Ja. Da waren wir wieder zurück im, im eh Head Office und haben die Dinge zusammengebastelt.

Das Projekt ist in Deutschland eh gewesen, ja.

Ausland

Also ehm erste Situation ist ein ehm Projekteinsatz ja in London.

Das war jetzt in den USA, in New York.

Drittland

Das ist die mit einem indischen Kollegen. Auch auf dem Projekt jetzt in England.

Das war wieder so ein Asiat, der [Mitarbeiter 1], der war auf dem letzten Projekt, vor ein paar Monaten erst in, in Wien.

Unterschiedliche Länder

Er ist halt in Mailand, ich bin in Deutschland und wir haben halt täglich oder fast ununterbrochen über Messenger kommuniziert.

Eh das ging alles über Telefonkonferenz. Ich hab, von denen hab ich noch keinen persönlich getroffen.

Struktur des Teams

Großteil Deutsche

Ich glaub, der Rest war wirklich deutsch. Weil wir waren auch in Ost-Deutschland. Und ja, ich meine schon, dass alle deutsch waren.

Ehm das waren etwa fünf Leute. Und eh es war überwiegend deutsch. Also er war der einzige Franzose. War der einzige Ausländer sogar.

Großteil Kultur des Mitarbeiters

Ehm also ich hab ein Team, eh ein Team geführt, ehm das bestand aus, ja, ausschließlich aus Schweden. Ich war der einzige Deutsche.

Ich war ja dort als Projektmanager auf einem Projekt, eh wo ich einzigste praktisch eh Deutsche war. Sonst waren nur Ungarn auf dem Projekt.

Internationales Team

Davon haben fünf für mich gearbeitet, und die zehn Leute waren, glaube ich, aus sieben verschiedenen Ländern. Zwei oder drei Amerikaner und der Rest war .. Spanien, .. eh Philippinen, Australien, England, Deutschland, ich weiss nicht wo noch.

Das war ein Projekt, der Standort war in Paris, Mitarbeiter kamen aus Zürich, aus Deutschland, aus Paris, aus London ... und Monaco, glaube ich.

Zeitpunkt der Episode

Maximal zwei Jahre her

Das war auch erst kürzlich. Vor zwei Monaten.

Und zwar eine, und das geht jetzt zurück eigentlich ins ehm .. ins letzte Jahr. Also sehr frisch.

Mehr als zwei Jahre her

Das liegt schon ein paar Jahre her, zurück. Das war 1998.

Das war 2000, im Sommer 2000.

Struktur der Aufgabe

Wenig strukturiert

So und der ihre Aufgabe war halt möglichst dieses Team zu planen, zu strukturieren, Schätzungen zu machen, Aufgaben auf die Mitarbeiter zu verteilen, sie inhaltlich zu unterstützen, aber halt mehr Management wie jetzt tatsächlich Inhalt.

Also es, es ist eigentlich sehr unstrukturiert und man kriegt ein Thema und muss sich das selber sortieren und aufarbeiten.

Strukturiert

Das ist sehr strukturiert, ja. Also es ist, ist eine Sache, die eh, wo, wo's täglich wiederkehrende Tasks gibt, ja. Wo eigentlich relativ wenig ad hoc Sachen sind.

Also die Aufgabe war sehr strukturiert. Das, es gab ein sehr detailliertes Design, wo schon fast jede einzelne Codezeile, die noch zu schreiben war, schon angedeutet war, was da inhaltlich drin stehen muss. Ehm also das war sehr detailliert zu dem damaligen Zeitpunkt.

Qualifikation des Mitarbeiters

Nicht ausreichend qualifiziert

Also ich denke auch, dass er der falsche Mann für den Job war. Weil er ehm von der Art der Arbeit, die wir dort gemacht haben, keine Ahnung hatte.

Ehm und also mit ihm selber gab's dann eben auch noch Probleme mit der fachlichen Qualifikation, dass er eben nicht das leisten konnte, was er in dem Interview, in dem telefonischen Interview, vorgegeben hatte, was er leisten kann.

Ausreichend qualifiziert

Ja, die war brilliant. Also ich hab wahrscheinlich in meiner ganzen Karriere keinen besseren Programmierer mehr gehabt.

Ja, das war ausreichend. Also es war jetzt nicht irgendwie überdurchschnittlich, aber war ausreichend qualifiziert. Also aus meiner Sicht die Erwartungen reasonable, dass er das auch hätte so können müssen, ne.

Selbständigkeit

Wenig selbständig

Also zum Beispiel selbständiges Arbeiten. Das war also sehr wenig ausgeprägt. Man musste also sehr genaue Vorgaben machen. Und zwar nicht nur inhaltlicher Art, sondern auch immer ganz genau sagen, das will ich als Ergebnis haben bis dann.

Also ich würde sie eher als unselbständig beurteilen. Also sie haben sehr viel Führung gebraucht.

Selbständig

Aber durchaus, sie ist definitiv jemand, dem man was geben kann und sagen kann, okay, das müssen wir jetzt machen. Und sie, sie versucht das wirklich zu strukturieren, aufzubauen und selber zu erarbeiten. Sehr selbständig.

Er war sehr selbständig. Ich meine, er hat dieses Ding mit entwickelt und er war da wirklich so einer, einer der wenigen Personen weltweit, die dieses Ding wirklich beherrschten.

Selbstbewusstsein

Wenig selbstbewusst

Und eh von daher denke ich mal, war vielleicht jemand, der vom Selbstbewusstsein ein bisschen eh, ehm ein bisschen wackelig war, ja.

Eh der Kollege, von dem ich vorhin erzählt hab, ja. Also besonders selbstbewusst war der nicht. Nein. Ganz bestimmt nicht.

Selbstbewusst

Gut und ehm, er ist durchaus sehr selbstbewusst, basierend auf den fachlichen Kenntnissen, die er hat. Was auch sehr angemessen ist, würd ich mal sagen.

Eigentlich sehr gut. Also er hat eigentlich ein gesundes Selbstbewusstsein gehabt. Kein übersteigertes. Ja, er hat gewusst, er ist neu in dem Job und ehm, er wusste aber, was er kann. Und eh hat demnach auch einen sehr guten Job gemacht, ja. Das muss ich schon sagen, dass er da eigentlich ein gesundes Selbstbewusstsein hat.

Interkulturelle Erfahrung

Wenig interkulturell erfahren

Die waren auch nicht interkulturell erfahren. Eher weniger. Ich glaube, für die, für die war das auch das erste Mal.

Also der ist noch nie vorher aus Japan rausgekommen. .. Also er war auch offensichtlich eh überhaupt nicht irgendwie auf eh Deutschland vorbereitet.

Interkulturell erfahren

Eh eher als kulturell erfahren, würde ich sagen. Weil er sehr viel, also, oder er war auch vorher schon im Ausland. Er war mal in den Vereinigten Arabischen Emiraten auf einem Projekt. Und Oman oder irgendwo. Also noch in einem anderen dieser Länder, dort war er auch mal auf einem Projekt. Und das in seinen ersten drei, vier Jahren als Berater. Also er war schon von Anfang an eigentlich relativ oft außerhalb seines eigenen Landes.

Der war sechs Monate schon in Deutschland. War die ganze Zeit auf diesem Projekt. Und ehm das waren, waren, da waren sehr, keine Ahnung, Leute aus allen, aller Herren Länder. Amerikaner, Asiaten, ehm etc. pp.. Sehr viele Deutsche natürlich. Und die sind, glaub ich, mit der deutschen Kultur schon vertraut gewesen.

Identifikation mit den Unternehmenszielen

Mitarbeiter teilt Unternehmensziele nicht oder nur partiell

Würd ich jetzt nicht unbedingt sagen, dass er besonders, sag mal, hinter den Unternehmenszielen hing. Also er war doch eher einer, der wahrscheinlich gesagt hat, wenn ich hier keine Lust mehr habe, dann gehe ich einfach.

Projektziel war beiden eh unerklärlich bis zu einem gewissen Grad. Eh hat beide nicht interessiert ehm und war durchaus auch schwierig für beide irgendwie zu verstehen. Nein. Niemals.

Mitarbeiter teilt die Unternehmensziele

Also er hat sich extrem damit identifiziert, dass [Firma] eine weltweite Organisation ist. Hat das super geschätzt, dass er die Chance hat, da wirklich international zu arbeiten, also den Teil ja. Also was das, was das strategische Ziel war von [Firma] damals, also er hat sich extrem mit dem Projekt identifiziert, mit dem Projektteam, mit

dem Kunden. Also alles was so sein Umfeld war, war, klar.

Ich schätz, das ist die, sie ist sicherlich eine sehr loyale Mitarbeiterin und eh ist da auch entsprechend motiviert nach den Zielen zu arbeiten. Und würde immer persönliche Ziele da hinter die Firmenziele stellen.

Qualität der menschlichen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter

Keine positive Beziehung

Ehm die war gespannt. Die war deswegen auch gespannt, weil auch die Philippinos vielleicht noch stärker so das Hierarchiedenken haben als die Amerikaner.

Das heißt, die Beziehung mit dem Manager war dann etwas angespannt. Aber aufgrund der Tatsache, dass ich deutlich über ihm stehe in der Hierarchie und letztlich dafür verantwortlich bin, was er für [eine Beurteilung] bekommt, hab ich zumindestens auf der offensichtlichen Seite, mir zugewandten Seite, keinen negativen Eindruck mehr bekommen. Was aber natürlich nach intern kommuniziert wurde, das war alles nicht so gut.

Positive Beziehung

Ich denke schon, also wir, es war eine sehr, sehr stressige Zeit, ehm aber wir haben eigentlich als Team zusammengearbeitet, da hat noch ein anderer, also wir waren insgesamt zu dritt, zwei Mitarbeiter dort. Und das war eigentlich ein gutes Team und wir haben an einem Strang gezogen.

Also ich würd sagen, sehr freundschaftlich. Also es war oft so, dass wir abends zusammen ausgegangen sind, und haben halt zusammen ein Bierchen getrunken. Ehm also sehr kollegial, freundschaftlich.

Professionelle Beziehung

Sie war, nein, sie war nicht, also es war keine, es war keine, keine, die wirklich so im Sinne von einer freundschaftlichen, also auf vielen Projekten habe ich Freunde, die auch Freunde bleiben. Das war einfach nur, das war eine professionelle Ebene.

Ehm also eigentlich würd ich sagen, ja professionell, kollegial. Also es war jetzt niemand, ehm den ich jetzt länger kannte von vorher, ne, also wo ich sagen könnte auch vielleicht freundschaftlich, sondern einfach eh normal, also eigentlich wie in den Teams bei uns so zusammengearbeitet wird.

Keine enge Beziehung

Nicht gespannt. Distanziert. Also sehr neutral. Also hat sich da nicht so eingebracht. Was ich auch teilweise auf die fehlenden Sprachfähigkeiten zurückführe.

Ja, wir kannten uns kaum. Und das war relativ, relativ am Anfang. Dass wir halt, also so eine persönliche Beziehung hat eigentlich noch nicht existiert, ja. Weil ich ganz neu auf dem Projekt war.

Machtposition des Vorgesetzten**Machtposition schwach gegenüber Mitarbeiter**

Also sie hat meine Positionsmacht oder meine, dass ich ihre Führungskraft bin, sehr wenig eh anerkannt.

Also da ist es mir sehr schwer gefallen, ihm klar zu sagen, ehm wir laufen, wir machen jetzt das und das, weil wenn's ihm nicht gepasst hat, ist er in Führungszeichen zu meinem Chef gegangen. Ja.

Machtposition stark gegenüber Mitarbeiter

Nee. Also die war, bei der bin ich mir absolut sicher, die hat von Anfang an akzeptiert, dass ich ihr Chef bin.

Uneingeschränkt akzeptiert. Ehm und .. vielleicht manchmal sogar ein Tick zu viel als Vorgesetzten gesehen. Statt als jemand, der auch ein paar Tipps gibt und nicht, dass er gleich daran denkt, dass da auch ein Eval dahinter steht oder sonst was, ja.

Informationsstand des Vorgesetzten**Nicht ausreichend informiert**

Weil er wusste halt wie das Ding läuft und nicht ich.

Wie das im Detail geht, das weiss ich nicht, aber er weiss das.

Empfundene Kulturdistanz

Geringe Kulturdistanz

Ehm ... also von großen Unterschieden spreche ich nicht. .. Also es, es gibt unterschiedliche Herangehensweisen und ehm .. aber .. ehm die drücken sich am Ende eben in Dingen aus, die jetzt nie, wie man so schön sagt, kriegsentscheidend waren.

Also die Unterschiede zwischen England und Deutschland halte ich für relativ gering, kulturell. Um jetzt mal ein Beispiel zu nennen in Europa. Ich glaube, England und Deutschland haben mit die geringsten kulturellen Unterschiede innerhalb Europas. Also aus meiner Sicht.

Große Kulturdistanz

Also ich sag noch mal, ich bin kein Kenner der asiatischen Kultur. Aber das sind für mich diametral entgegengesetzte Kulturkreise. Also ich seh das ja immer nur als Beobachter von außen, aber ich glaube, dass eh, dass es grundsätzliche kulturelle Unterschiede gibt, die religiös bedingt sind, die einfach in der Philosophie, die der Lebensführung zugrunde liegt, bedingt sind. Und die insbesondere in der Bedeutung der Gesichtswahrung und der Beachtung hierarchischer Komponenten liegt.

Ja. Schon. Also im Vergleich zu dem, was ich sonst kennen gelernt habe, waren das eigentlich die größten kulturellen Unterschiede, die ich jetzt so erfahren habe und auch so'n bisschen intensiver erfahren habe.

Zeitrahmen

Kein Zeitdruck

Das war, das war eine recht entspannte Situation. Das war eine dieser, ich sag jetzt mal, Luxuskomponenten oder nicht zwingend notwendigen Komponenten, die wir uns auf dem Projekt geleistet haben.

Ich mein an der Ecke hatt ich, hatten wir jetzt auch die Zeit, dass ich eben auch noch die Arbeitspakete hab noch kleiner schneiden können und noch alles detaillierter aufsetzen können.

Zeitdruck

Ehm ja, es begann dann auch zeitkritisch zu werden. Ja. Also am Anfang ging's, da war's normal in den ehm Zeiträumen. Aber ehm grade diese Diskussion war dann

schon zu einem Zeitpunkt, wo das Ganze zeitkritisch eh geworden ist. Es ist schon so, ich mein gut, das ist bei uns auch nicht weiter überraschend, weil man eigentlich immer unter Zeitdruck ist, aber eh es ist sozusagen dann soweit eskaliert, wo der Zeitdruck schon stärker wurde.

Das war extremer Zeitdruck. Und wir, also der Zeitdruck, der dahinter stand, wir haben da auch eh den Fortschritt und eh die Erreichung von Meilensteinen auf täglicher Basis dokumentiert. Weil wir uns eh also nicht mal, nicht mal auf täglicher Basis eine kleine Verschiebung leisten konnten.

Anhang XIII: Gütekriterien der Logistischen Regression mit dem Regressionsfaktor Führungshandeln

Tab. 77: Gütekriterien der Logistischen Regression mit dem Faktor Führungshandeln als einzigem Regressionsfaktor

Devianz	286,686
Cox & Snell-R²	0,2
Nagelkerke-R²	0,267
Klassifikationsmatrix	70 (90,6/51,5)
Hosmer-Lemeshow-Test	./.
Anzahl der student. Residuen >2 / <-2	0

Quelle: eigene Darstellung

Anhang XIV: Gütekriterien der Logistischen Regression mit den Regressionsfaktoren Führungshandeln und Qualifikation des Mitarbeiters

Tab. 78: Gütekriterien der Logistischen Regression mit den Faktoren Führungshandeln und Qualifikation des Mitarbeiters als Regressionsfaktoren

Devianz	280,767
Cox & Snell-R²	0,219
Nagelkerke-R²	0,292
Klassifikationsmatrix	70 (90,6/51,5)
Hosmer-Lemeshow-Test	0,664
Anzahl der student. Residuen >2 / <-2	9

Quelle: eigene Darstellung

Anhang XV: Zusammenfassung der untersuchten Kulturen zu Kulturclustern

Zur Zusammenfassung der untersuchten Kulturen zu Kulturclustern wurden die im Rahmen der GLOBE-Studie identifizierten Kulturcluster herangezogen. Die Verfasserin entschied sich, die Ergebnisse der GLOBE-Studie als Referenzmaßstab zu nehmen, da diese die neueste und umfangreichste Studie zu diesem Themenfeld darstellt.

Tabelle 79 enthält eine Übersicht über die wichtigsten bisher durchgeführten Clusterstudien mit ihren Clustern und den zugehörigen Ländern.

Tab. 79: Gesamtüberblick über die Clusterstudien

Länder-cluster	Studien							
	Haire, Ghiselli & Porter (1966)	Hofstede (1976)	Ronen & Kraut (1977)	Hofstede (1980)	Ronen & Shenkar (1985)	Schwartz (1999) - teacher sample	Schwartz (1999) - student sample	GLOBE (2004)
Anglo (-American)	England USA	England Schweden USA	Australien England Irland Kanada Neuseeland Südafrika USA	Australien England Irland Kanada Neuseeland Südafrika USA	Australien England Irland Kanada Neuseeland Südafrika USA			Australien England Irland Kanada Neuseeland Südafrika (weiß) USA
Nordic (Europe)	Dänemark Deutschland Norwegen Schweden	Dänemark Norwegen	Dänemark Finnland Norwegen Schweden	Dänemark Finnland Niederlande Norwegen Schweden	Dänemark Finnland Norwegen Schweden			Dänemark Finnland Schweden
Latin Europe(an)	Belgien Frankreich Italien Spanien	Brasilien Frankreich Italien Schweiz (frz.)	Belgien Frankreich Italien Portugal Spanien		Belgien Frankreich Italien Spanien Portugal			Frankreich Israel Italien Portugal Schweiz (frz.) Spanien
Developing Countries	Argentinien Chile Indien							
Germanic/ Central (Europe)		Deutschland Niederlande Schweiz (dt.)	Deutschland Österreich Schweiz	Deutschland Israel Österreich Schweiz	Deutschland Österreich Schweiz			Deutschland (Ost+West) Niederlande Österreich Schweiz
Asian		Indien Iran Japan						
Latin America(n)			Argentinien Chile Mexiko Kolumbien Peru Venezuela		Argentinien Chile Kolumbien Mexiko Peru Venezuela	Brasilien Mexiko Venezuela	Brasilien Venezuela	Argentinien Bolivien Brasilien Costa Rica Ecuador El Salvador Guatemala Kolumbien Mexiko Venezuela

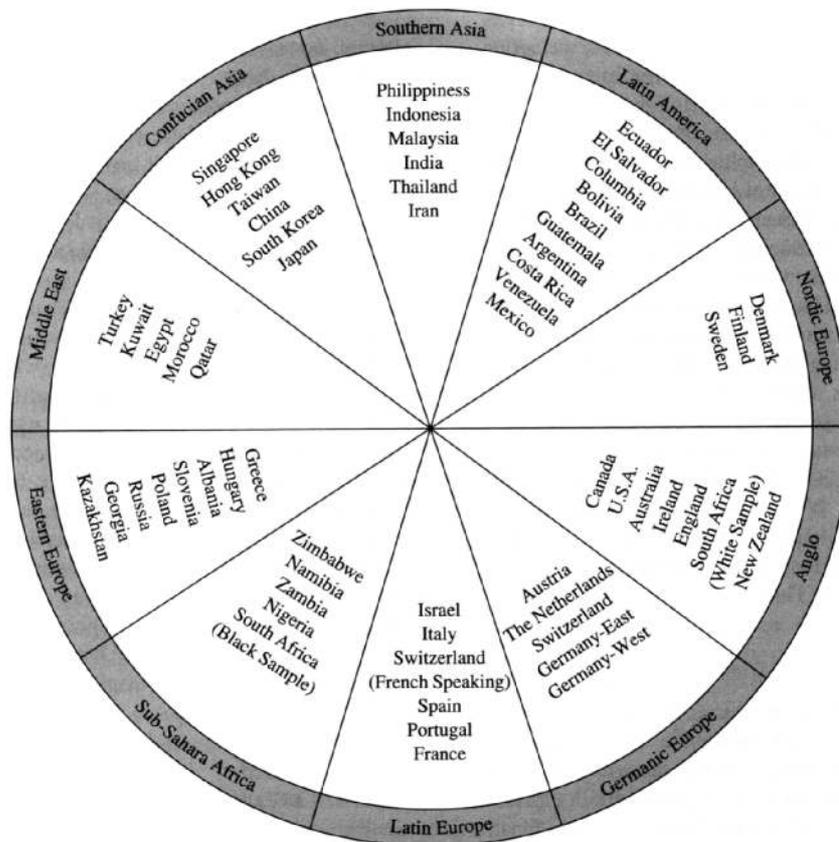
Länder-cluster	Studien							
More Developed Latin				Argentinien Belgien Brasilien Frankreich Italien Spanien				
Less Developed Latin				Chile Kolumbien Mexiko Peru Portugal Venezuela				
Near East(ern)				Griechenland Iran Jugoslawien Türkei	Griechenland Iran Türkei			
More Developed Asian				Japan				
Less Developed Asian				Hongkong Indien Pakistan Phillipinen Singapur Taiwan Thailand				
Far East(ern)					Hongkong Indonesien Malaysia Phillipinen Singapur Süd-Vietnam Taiwan Thailand	China Hongkong Indien Nepal Simbabwe Singapur Taiwan Thailand	China Fidschi Hongkong Indien Korea Nepal Simbabwe Singapur Zypern	
Arab					Abu-Dhabi Bahrain Kuwait Oman Saudi-Arabien VAE			
English-Speaking						Australien Japan Kanada Neuseeland USA	Australien England Israel (jüd.) Kanada (engl.) Neuseeland USA	
West Europe						Dänemark Deutschland (Ost+West) Finnland Frankreich Griechenland Italien Niederlande Portugal Schweden Schweiz (frz.) Spanien	Belgien Deutschland (Ost+West) Finnland Griechenland Italien Niederlande Portugal Schweden Schweiz (frz.) Spanien	
East(ern) Europe						Bulgarien Ungarn Polen Russland Tschechien Slowakei Bolivien Georgien Estland Slowenien Zypern	Bulgarien Estland Georgien Polen Slowakei Slowenien Ungarn	Albanien Georgien Griechenland Kasachstan Polen Russland Slowenien Ungarn
Islam						Arabien bulgar.Türken Israel Malaysia Türkei	Indonesien Malaysia	

Länder-cluster	Studien							
Sub-Saharan Africa								Namibia Nigeria Sambia Simbabwe Südafrika (schwarz)
Middle East								Ägypten Katar Kuwait Marokko Türkei
Southern Asia								Indien Indonesien Iran Malaysia Philippinen Thailand
Confucian Asia								China Hongkong Japan Singapur Süd-Korea Taiwan
Independents	Japan		Brasilien Indien Israel Japan		Brasilien Indien Israel Japan	Israel (jüd.)	Japan Kanada (frz.)	

Quelle: eigene Darstellung

Die Forscher des GLOBE-Projektes identifizierten 10 Cluster (siehe Abbildung 24). In einem ersten Schritt wurden auf der Basis von Ergebnissen bereits vorliegender Studien Cluster gebildet. Faktoren wie gemeinsame Sprache, Geographie, Religion und historische Gesichtspunkte wurden bei der Bildung der Cluster ebenfalls berücksichtigt. In einem zweiten Schritt wurde eine empirische Überprüfung der Cluster durchgeführt. Diese erfolgte anhand einer Stichprobe von 17.000 Personen aus 62 Kulturen (siehe Kapitel 3.2.6). Als statistisches Verfahren wurde die Diskriminanzanalyse eingesetzt. Dabei wurden die „as is“ (Praktiken) und „should be“ (Werte) Punktzahlen der Kulturen bei den neun Kulturdimensionen als Variablen zur Vorhersage der Gruppenzugehörigkeit genutzt (vgl. Dorfman, Hanges & Brodbeck, 2004; Gupta & Hanges, 2004; Javidan, et al., 2004). Die Unterschiede zwischen den Clustern Germanic Europe und Nordic Europe und den Clustern Sub-Saharan Africa und Middle East sind jedoch nicht so groß wie die Unterschiede zwischen den anderen Clustern.

Abb. 24: Das Länderclustermodell des GLOBE Research Project



Quelle: Gupta & Hanges, 2004, S. 190

Wie bereits bei der Berechnung der Kulturdistanz der Kulturen (siehe Anhang XI) waren acht der 32 Kulturen dieses Forschungsprojektes nicht in der GLOBE-Studie enthalten. Diese wurden daher den bestehenden Clustern der GLOBE-Studie zugeordnet. Tabelle 80 gibt eine Übersicht über die betroffenen Kulturen und die Begründung der Clusterzuordnung. Die Kulturclusterzuordnungen für alle 32 Kulturen sind in Tabelle 81 zu finden.

Tab. 80: Sonderzuordnungen - Kulturcluster

Kultur	Cluster	Begründung
Bulgarien	Eastern Europe	geographische Nähe
Jordanien	Middle East	geographische Nähe
Mauritius	Southern Asia	2/3 der Bevölkerung vom indischen Subkontinent
Norwegen	Nordic Europe	geographische Nähe
Pakistan	Southern Asia	geographische Nähe
Saudi-Arabien	Middle East	geographische Nähe
Slowakei	Eastern Europe	geographische Nähe
Tschechien	Eastern Europe	geographische Nähe

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 81: Überblick über die Kulturclusterzuordnung der Kulturen

Kultur	Kulturcluster
Australien	Anglo
Brasilien	Latin America
Bulgarien	Eastern Europe
China	Confucian Asia
England	Anglo
Frankreich	Latin Europe
Holland	Germanic Europe
Hongkong	Confucian Asia
Indien	Southern Asia
Indonesien	Southern Asia
Italien	Latin Europe
Japan	Confucian Asia
Jordanien	Middle East
Malaysia	Southern Asia
Mauritius	Southern Asia
Namibia	Sub-Saharan Africa
Norwegen	Nordic Europe
Pakistan	Southern Asia
Philippinen	Southern Asia
Polen	Eastern Europe
Russland	Eastern Europe
Saudi-Arabien	Middle East
Schweden	Nordic Europe
Schweiz	Germanic Europe
Slowakei	Eastern Europe
Spanien	Latin Europe
Süd-Afrika (schwarz)	Sub-Saharan Africa
(Süd-)Korea	Confucian Asia
Tschechien	Eastern Europe
Türkei	Middle East
Ungarn	Eastern Europe
USA	Anglo

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang XVI: Fragebogen - Chi-Quadrat-Test-Ergebnisse
Tab. 82: Chi-Quadrat-Test-Ergebnisse der Kontingenzfaktoren des Fragebogens

	Chi-Quadrat-Wert	Freiheitsgrade	Signifikanzwert
Struktur der Aufgabe	68,059	6	0,000
Beziehung	26,058	6	0,000
Verfügbare Zeit	28,097	6	0,000
Kulturdistanz	62,485	6	0,000
Positionsmacht	31,495	6	0,000
Informationsstand	36,080	6	0,000
Fachqualifikation	75,196	6	0,000
Übereinstimmung mit Zielen	19,196	6	0,004
Selbständigkeit	103,525	6	0,000
Interkult. Erfahrung	21,573	6	0,001
Selbstbewusstsein	57,184	6	0,000

Quelle: eigene Darstellung

Anhang XVII: Zusammenhang zwischen der Hierarchieebene der Befragten und der Einstufung des Einflusses der Kontingenzzfaktoren

In einem weiteren Schritt wurden mögliche Zusammenhänge zwischen der Hierarchieebene der Befragten und den Einflusseinstufungen der Kontingenzzfaktoren überprüft. Hierfür wurde für jeden Kontingenzzfaktor eine Rangkorrelation nach Spearman berechnet.

Tab. 83: Rangkorrelation nach Spearman: Kontingenzzfaktor - Hierarchieebene

	Hierarchieebene des Befragten
Struktur der Aufgabe	-0,052
Beziehung	-0,041
Verfügbare Zeit	-0,186
Kulturdistanz	-0,011
Positionsmacht	-0,117
Informationsstand	0,001
Fachqualifikation	0,052
Übereinstimmung mit Zielen	0,214*
Selbständigkeit	0,100
Interkulturelle Erfahrung	0,104
Selbstbewusstsein	-0,051

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Quelle: eigene Darstellung

Es konnte jedoch nur ein signifikanter Zusammenhang mit dem Faktor „Übereinstimmung des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen“ ermittelt werden (vgl. Tabelle 83). Die Bedeutung dieses Faktors nimmt mit steigender Hierarchieebene des Befragten zu.

Anhang XVIII: Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der Befragten und der Einstufung des Einflusses der Kontingenzzfaktoren

Mögliche Zusammenhänge zwischen dem Geschlecht der Befragten und den Einflusseinstufungen der Kontingenzzfaktoren wurden mit Hilfe zwei verschiedener Verfahren analysiert. In einem ersten Schritt wurde die Rangkorrelation nach Spearman genutzt. Mit diesem Verfahren konnten jedoch keine signifikanten Zusammenhänge nachgewiesen werden. Die Ergebnisse der Rangkorrelation pro Kontingenzzfaktor finden sich in Tabelle 84.

Tab. 84: Rangkorrelation nach Spearman: Kontingenzzfaktor - Geschlecht

	Geschlecht des Befragten
Struktur der Aufgabe	-0,027
Beziehung	0,054
Verfügbare Zeit	0,193
Kulturdistanz	-0,013
Positionsmacht	0,043
Informationsstand	-0,031
Fachqualifikation	0,131
Übereinstimmung mit Zielen	0,001
Selbständigkeit	0,044
Interkulturelle Erfahrung	0,082
Selbstbewusstsein	-0,013

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Quelle: eigene Darstellung

Neben der Rangkorrelation nach Spearman wurde in einem zweiten Schritt der U-Test von Mann-Whitney für jeden Kontingenzzfaktor einzeln berechnet. Der Test geht dabei von der Nullhypothese aus, dass es keinen Unterschied zwischen den Verteilungen der Männer und Frauen gibt.

Tabelle 85 zeigt, dass der Test bei allen Kontingenzzfaktoren zu einem nicht signifikanten Ergebnis ($p > 0,05$) kommt. Der Signifikanzwert des Faktors „verfügbare Zeit“ liegt mit 0,051 allerdings nur knapp über der Grenze. Somit kann bei keinem der Kontingenzzfaktoren die Nullhypothese verworfen werden. Es besteht also kein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der Befragten und den Einflusseinstufungen der Kontingenzzfaktoren.

Tab. 85: Ergebnisse des U-Tests von Mann-Whitney

	Mann-Whitney-U-Wert	Signifikanzwert
Struktur der Aufgabe	515,000	0,787
Beziehung	531,500	0,588
Verfügbare Zeit	392,500	0,051
Kulturdistanz	572,000	0,894
Positionsmacht	542,000	0,663
Informationsstand	500,000	0,761
Fachqualifikation	453,000	0,189
Übereinstimmung mit Zielen	578,000	0,996
Selbständigkeit	457,000	0,662
Interkulturelle Erfahrung	503,500	0,410
Selbstbewusstsein	572,500	0,898

Quelle: eigene Darstellung

Zu beachten ist hier jedoch, dass eventuell der geringe Anteil der Frauen an der Stichprobe (13 Frauen, 90 Männer) die Ergebnisse verfälscht haben könnte. Daher kann das Ergebnis nur unter Vorbehalt betrachtet werden.

LEBENS LAUF

Name Anne Karin Klein
Geboren 8. September 1977 in Saarbrücken
Staatsangehörigkeit deutsch

AUSBILDUNG

05/2005-10/2008 Promotion an der Universität Bayreuth
Lehrstuhl Personalwesen und Führungslehre

10/1996-05/2001 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität
Bayreuth
Abschluss: Diplom-Kauffrau

08/1998-12/1998 Auslandssemester an der University of Nebraska-
Lincoln/USA

1983-1996 Grundschule und Gymnasium in Saarbrücken
Abschluss: Abitur

BERUFSERFAHRUNG

Seit 12/2007 Ernst & Young AG, Düsseldorf
Senior Personalreferentin

07/2001-05/2005 Accenture Dienstleistungen GmbH, Kronberg/Taunus
Personalreferentin