

Diplomarbeit

Die Bedeutung der Landeskultur für das Führungsverständnis- dargestellt am Beispiel einer Unternehmenskooperation zwischen Deutschland und Spanien

**Gutachter:
Professor Dr. J. Weibler
Professor Dr. R. Klimecki**

vorgelegt von

**Daniel Pietzner
am 14. Juli 1998**

Universität Konstanz

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei Herrn Professor Dr. J. Weibler für die Annahme des Themas der Diplomarbeit sowie die engagierte Betreuung bedanken.

Mein Dank gilt auch Herrn Professor Dr. R. Klimecki für die Übernahme der Zweitbegutachtung.

Besonderer Dank gilt den Projektleitern und Mitarbeitern der deutschen und der spanischen Unternehmung, die diese Studie ermöglichten, sowie allen Beteiligten, die das Projekt durch ihre Mitarbeit unterstützten.

Konstanz, im Juli 1998

Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Einleitung	1
1. Problemstellung	1
2. Ziel und Fragestellung der Arbeit	2
3. Vorgehen und Methodik	2
B. (Landes-)Kultur und Führung	4
1. Theoretische Perspektiven und Ansätze/Überlegungen in der Kulturforschung	4
1.1 Ethische und emische Aspekte von Kultur	4
1.2 Kultureller Universalismus und Relativismus	7
2. Kultur im Kontext der cross-cultural Forschung	11
3. Empirische Führungsforschung im cross-cultural Kontext	13
3.1 Ansatzmöglichkeiten im Forschungsfeld „Führung“	14
4. Implizite Führungstheorien	18
4.1 Social Information Processing Theory	19
4.1.1 Grundmodelle zur Informationsverarbeitung	21
4.1.2 Darstellung eines allgemeinen Modells zur Wahrnehmung von Führung	23
4.1.2.1 Wahrnehmung von Eigenschaften und Verhalten	24
4.1.2.2 Wahrnehmung von Ereignissen und Handlungsergebnissen	28
4.1.3 Prototypen von Führung als eine integrierte kognitive Struktur	29
5. Landeskulturstudien	31
5.1 Die Kulturstudie von Hofstede	31
5.1.1 Mentale Programme	32
5.1.2 Werte und Kultur nach Hofstede	34
5.1.3 Dimensionen nationaler Kulturen	34
5.1.3.1 Machtdistanz	36
5.1.3.2 Individualismus/ Kollektivismus	42
5.1.3.3 Maskulinität/ Feminität	48
5.1.3.4 Unsicherheitsvermeidung	49
5.1.4 Bewertung der Studie von Hofstede	51
5.2 Weitere Landeskulturstudien	53

5.2.1 Die Studie von Trompenaars	53
5.2.1.1 interpersonale Beziehungen	54
5.2.1.2 Das allgemeine Zeitverständnis	57
5.2.1.3 Das allgemeine Verhältnis zur natürlichen Umwelt	58
5.2.1.4 Bewertung der Studie von Trompenaars	59
5.2.2 Andere Studien	59
6. Beschreibung der führungsbezogenen Landeskulturen von Deutschland und Spanien	61
6.1.1 Die Führungskultur in Deutschland	62
6.1.2 Die Führungskultur in Spanien	64
6.2 Generierung der Hypothesen	65
C. Empirie	67
1. Methodische Überlegungen zur Überprüfung der Hypothesen	67
2. Methodik zur Auswertung des Fallbeispiels	70
3. Fallbeispiel	71
4. Auswertung des Fallbeispiels/Ergebnisse	73
D. Schluß und zusammenfassende Ergebnisse	78
1. Zusammenfassung	78
2. Fazit und Gestaltungsempfehlungen	83
3. Ausblick	84
E. Literatur und Anhang	87
1. Literatur	87
2. Anhang	94
3. Abbildungsverzeichnis	96

A. Einleitung

1. Problemstellung

Aspekte und Problemfelder des interkulturellen Managements gewinnen in Wissenschaft und Praxis zunehmend an Bedeutung. Der zahlenmäßige Anstieg von internationalen Joint-ventures, Kooperationen oder anderen Formen der Zusammenarbeit, sowie die Zunahme von Publikationen über interkulturelles Management und hiermit verbundene Forschungsfelder weisen auf die erhöhte Aktualität und Bedeutung dieses Themas hin.

Einer der Gründe, warum solche Unternehmenszusammenschlüsse und Kooperationen nicht immer zu den erhofften Ergebnissen führen, könnte darin bestehen, daß Differenzen in der Denkweise der internationalen Partner nicht hinreichend berücksichtigt werden. Damit stellt sich die Frage, wie sich diese Unterschiede erklären lassen könnten.

Die Führung von Menschen wird in Wirtschaft und Literatur als kritische Erfolgsgröße eingeschätzt. Jedoch wurden innerhalb der Führungsforschung mögliche Zusammenhänge zwischen der Landeskultur und ihrer Bedeutung für die Gestaltung von Führungsbeziehungen bisher vernachlässigt.

Wissenschaftliche Theorien und Forschungsansätze sind beispielsweise hinsichtlich der Fragen, die die Führung von Menschen betreffen, eindeutig von Denkströmungen aus dem nordamerikanischen Sprachraum gekennzeichnet. Eine direkte Übernahme dort entwickelter Konzepte würde unterstellen, daß sich solche Ansätze universell in sämtliche Regionen und Länder der Welt übertragen ließen und mögliche landeskulturelle Einflußfaktoren ignoriert oder als bedeutungslos erachtet würden.

Eine Reihe (teil-)strukturierter Interviews mit Mitarbeitern und Vorgesetzten einer deutsch-spanischen Kooperation im Vorfeld zu dieser Diplomarbeit haben jedoch ergeben, daß es innerhalb dieser Kooperation im Bereich der Führung Differenzen und Probleme gibt, die möglicherweise auf kulturelle Faktoren zurückzuführen sind. In der vorliegenden Arbeit werden Zusammenhänge, die mit einer möglichen Kulturabhängigkeit von Führung in Verbindung stehen, aufgegriffen und untersucht.

2. Ziel und Fragestellung der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit soll es sein, in einem interkulturellen Vergleich zwischen Deutschland und Spanien die Bedeutung der Landeskultur für das Führungsverständnis herauszuarbeiten, um so einen Beitrag zur besseren Zusammenarbeit zu leisten.

Zentral ist demnach die Frage, ob sich ein unterschiedliches Führungsverständnis auf landeskulturelle Unterschiede zurückführen läßt. In organisationaler Hinsicht sind die Führungsbeziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften Gegenstand der Untersuchung. Es wird aufgezeigt und begründet, inwiefern kulturelle Faktoren einen Einfluß auf die Erwartungen von Mitarbeitern an ihre Vorgesetzte haben könnten. Als Unterziel werden die landesbezogenen Führungskulturen von Deutschland und Spanien in Form von Führungsprototypen beschrieben.

Grundlegend für diese Arbeit ist die Frage, welche Belege erbracht werden können, die darauf hindeuten, daß Mitarbeiter verschiedener Nationen eine kulturell bedingt unterschiedliche Vorstellung idealtypischer Merkmale und Verhaltensweisen ihrer Vorgesetzten haben können.

3. Vorgehen und Methodik

Die Arbeit besteht aus zwei grundsätzlichen Teilen:

- einem theoretischen Teil, der sich mit der Diskussion um (Landes-)Kultur und Führung beschäftigt (Kapitel B),
- und einem empirischen Teil, in welchem anhand eines Fallbeispiels verschiedene aus Kapitel B abgeleitete Hypothesen getestet werden, um zu überprüfen, ob sich vermutete landeskulturelle Unterschiede empirisch bestätigen lassen (Kapitel C).

Der theoretische Teil liefert einen Überblick über die verschiedenen Perspektiven und Ansätze/Überlegungen, die in der Literatur zum Thema „Kulturforschung“ vorherrschen. Anschließend wird auf den Zusammenhang zwischen Landeskultur und Führung eingegangen, und es werden verschiedene Ansätze im Bereich der empirischen Führungsforschung aufgegriffen.

Daran anschließend werden die Ausführungen einer impliziten Führungstheorie herangezogen (Lord/Maher 1991). Es wird hierdurch erläutert, welche psychologischen Prozesse zur Wahrnehmung von Führung führen können. Es wird hierbei davon ausgegangen, der Mensch habe in Form kognitiver Wissensstrukturen implizite Annahmen über Führungsprototypen.

Im darauffolgenden Abschnitt werden Wege und Möglichkeiten aufgezeigt, wie man Landeskulturen beschreiben kann. Die Studien von Hofstede (1980) und Trompenaars (1993) liefern hierfür entsprechende Aussagen. Aufgrund der so gewonnenen theoretischen Erkenntnisse werden in einem nächsten Schritt die führungsbezogenen Landeskulturen von Deutschland und Spanien in Form modellhafter Attribute und Verhaltensweisen von Führungsprototypen beschrieben. Anschließend werden Hypothesen formuliert, in denen die theoretisch ermittelten landeskulturellen Unterschiede ihren Ausdruck finden.

Um die generierten Hypothesen auf ihre Aussagekraft zu überprüfen, wird im empirischen Teil C der Arbeit eine Fallstudie mit fiktiven, aber dennoch realitätsnahen organisationalen Arbeitssituationen konstruiert, an das sich mehrere Kurzfragen anschließen. Dieses Fallbeispiel wird Mitarbeitern einer deutschen und einer spanischen Unternehmung zur Bearbeitung vorgelegt. Mit Hilfe eines statistischen Verfahrens wird durch die Beantwortung der Kurzfragen die Aussagekraft der Hypothesen getestet. Ziel der Auswertung der erhobenen Daten ist es zu analysieren, ob es Belege gibt, die einen Einfluß der Landeskultur für das Führungsverständnis erkennbar machen.

Die vorliegende Arbeit schließt in Kapitel D mit einer Zusammenfassung, einem Fazit inklusive einiger Gestaltungsempfehlungen für die untersuchten Unternehmungen und einem Ausblick auf mögliche empirische Forschungsfelder, die zukünftig von Bedeutung sein können.

B. (Landes-)Kultur und Führung

Allgemeines

Die Diskussion um (Landes-)Kultur und Führung impliziert eine gewisse Beziehung zwischen diesen beiden Größen. Im Rahmen dieser Diplomarbeit geht es jedoch nicht darum aufzuzeigen, bis zu welchem Grad die Landeskultur für das Führungsverständnis eines Landes bedeutungsvoll sein kann. Es soll zunächst genügen festzuhalten, daß es eine solche Beziehung geben kann und daß ihre Auswirkungen auf organisationale Belange von Bedeutung sein können.

Um diese Beziehung analysieren und untersuchen zu können, bedarf es zunächst einer theoretischen Einordnung dieses Themas und der Bereitstellung eines entsprechenden Bezugsrahmens. Dies erfordert eine nähere Betrachtung des allgemeinen Standes der relevanten Literatur. Es sollen zunächst Aspekte betrachtet werden, die die Kultur- und die empirische Führungsforschung betreffen.

1. Theoretische Perspektiven und Ansätze in der Kulturforschung

Die Literatur in der Kulturforschung wurzelt in einer Vielzahl wissenschaftlicher Disziplinen. Anthropologen, Ethnologen, Soziologen, Organisationspsychologen und Ökonomen haben zur Untersuchung von Kultur ihre jeweils eigenen Ansätze, Theorien und Konzepte entwickelt (Gannon 1994; House et al. 1997). Interdisziplinäre Ansätze in der Literatur unterscheiden im Hinblick auf das Untersuchungsfeld Kultur allgemein zwei methodische Perspektiven:

1.1 „Ethische“ und „emische“ Aspekte von Kultur

In ihrem Streben für ein besseres Verständnis von Studien im Bereich der Kulturforschung, haben Forscher eine konzeptionelle Terminologie entwickelt, die es erlaubt, die Überlegungen ihrer methodologischen Forschung besser zu verstehen (Brislin 1993).

Die auf den Nachweis universeller Gültigkeit psychologischer Gesetzmäßigkeiten hin orientierte Forschung wird als *etic-Konzept* bezeichnet und steht einem *emic-Konzept* gegenüber, das versucht, psychische Erscheinungen aus ihren jeweiligen kulturellen Kontexten heraus zu verstehen und die kulturspezifischen Besonderheiten und Variationen psychologischer Phänomene und theoretischer Konzepte miteinander zu vergleichen (Thomas 1993).

Die Unterscheidung zwischen einem etischen und einem emischen Ansatz läßt sich auf den Linguisten Pike (1954; 1966) zurückführen, der die Unterscheidung zur Beschreibung der Lautstruktur von Sprachen entwickelte. Die *Phonetik* richtet hiernach ihr Augenmerk auf Lautmerkmale, mit Hilfe derer sich der Lautbestand einer Sprache beschreiben läßt, während die *Phonemik* diejenigen Lautmerkmale identifiziert, die innerhalb der untersuchten Sprache zur Bedeutungsunterscheidung beitragen.

Pike (1954; 1966) macht jedoch darauf aufmerksam, daß sich die beiden Sichtweisen keinesfalls ausschließen müssen. Sie stellen vielmehr sich wechselseitig ergänzende Stufen eines Forschungsprozesses dar.

Etische Aspekte betreffen Verhaltensweisen, Ideen, Details und Konzeptionen, die universelle Belange von Kulturen angehen; *emische Aspekte* hingegen betreffen spezifische Belange (Triandis 1994). Bei der Beschreibung kulturrelevanter psychischer Gegebenheiten spricht Trommsdorff (1984) bei einer etischen Perspektive von kulturübergreifender-, und bei einer emischen Perspektive von kulturangepaßter Sichtweise.

Innerhalb der cross-cultural Forschung werden zur Operationalisierung von Führung überwiegend Fragebögen mit einem Set von Antwort-Items verwendet. Von diesen Items wird angenommen, sie reflektierten genotypisches Führungsverhalten, d.h. solche Verhaltensformen, die in sämtlichen Kulturen gleich sind und auch das gleiche bedeuten. „Such behaviors are referred to in cross-cultural literature as etic (...)“ (House et al. 1997, S. 588). Wenn hingegen ein bestimmtes Verhalten nur aus dem kulturellen Kontext heraus verstanden und operationalisiert werden kann, so empfiehlt sich eine emische Vorgehensweise, d.h., daß verschiedenartiges Verhalten unterschiedlich operationalisiert werden muß (z.B. Misumi 1985).

Berry (1980) faßt etisches beziehungsweise emisches Vorgehen in der Kulturforschung wie folgt zusammen:

etisches Vorgehen	emisches Vorgehen
der Forscher nimmt einen Standpunkt außerhalb des Systems ein	der Forscher nimmt einen Standpunkt innerhalb des Systems ein
es wird eine vergleichende Untersuchung mehrerer Kulturen vorgenommen	die Untersuchung beschränkt sich auf eine Kultur
der Forscher schafft die Struktur selbst	der Forscher deckt eine bereits bestehende Struktur auf
die Ordnungsgesichtspunkte sind absolut und universell	die Ordnungsgesichtspunkte orientieren sich an systemimmanenten Merkmalen

Abbildung 1: Ethisches- und emisches Vorgehen im Vergleich (nach Berry 1980, S. 11)

Die cross-cultural Psychologie, die sich beispielsweise mit Verhaltensweisen und mentalen Vorgängen von Menschen unter verschiedenen kulturellen Gegebenheiten beschäftigt, versteht unter etisch-orientierten Forschern jenen Forscherkreis, der bestimmte Phänomene durch eine trans- oder metakulturelle Perspektive betrachtet. „Kultur wird hierbei als ein Set von unabhängigen Variablen akzentuiert, deren Einfluß auf das Verhalten von Individuen Gegenstand der Studien ist“ (Helfrich 1996, S. 52). Ethische Konzeptionen beziehen sich auf Themen, die ihre Basis in jenen Fragen haben, denen gegenüber sich Menschen universell konfrontiert sehen¹ (Brislin 1993).

Emisch-orientierte Forscher hingegen betonen kulturgebundene Definitionen von psychologischen Phänomenen, „und versuchen, diese Phänomene mit den Augen des zu untersuchenden Subjektes zu sehen“ (Helfrich 1996, S. 52). Emische Konzeptionen beziehen sich auf Themen, die in manchen, jedoch nicht in allen Gesellschaften gefunden werden können, d.h. diese Perspektive repräsentiert diejenigen Belange, die in ihrer Problemlösung einzigartig für eine Kultur sind² (Brislin 1993, S. 71).

Wenn man sich beispielsweise der Frage zuwendet, ob die Kultur eines Landes für das Führungsverständnis mitbestimmend sein könnte, erfolgt dies Helfrich (1993) zufolge unter einer ethischen Perspektive, „(...) da ein Vergleich verschiedener Kulturen nur unter

¹ Ein Beispiel dazu ist das etic-Konstrukt der „sozialen Distanz“ von Bogardus (1925). Es besagt, jeder Mensch begegne seinen Mitmenschen mit einer bestimmten sozialen Distanz, die entsprechend der inneren Beziehung zum Interaktionspartner enger oder weiter sein kann (Triandis 1980).

² Ein Beispiel für ein emic-Konstrukt ist das nur in Griechenland verbreitete Phänomen des „philotimo“. Hierunter versteht man den Grad individueller Übereinstimmung mit den Erwartungen der Eigengruppe. Dieses Phänomen ist nur unter Griechen wirksam, und es kann deshalb auch nur zum Verständnis des Verhaltens der Griechen untereinander genutzt werden (Triandis 1980).

etischer Perspektive möglich ist“ (S. 86). Im Hinblick auf die Problematik des etic-emic Dilemmas (Dorfman 1996; Triandis 1980) hält Helfrich (1993) jedoch zur Sicherung der Vergleichbarkeit „(...) die Einbeziehung der emischen Perspektive [für] unerlässlich“ (S. 86). Ähnlich äußert sich hierzu Dorfman (1996), der im Hinblick auf die Führungsforschung in komparativen Studien eine Kombination von etischen und emischen Forschungsansätzen ebenfalls für notwendig hält, „(...) because a pure etic approach may overlook the uniqueness of a given culture, whereas a pure emic approach limits the description of general principles“ (S. 328).

Eine weitere begriffliche Unterscheidung im Bereich der Kulturforschung und der damit verbundenen Frage der Kulturabhängigkeit von Führung, ist die theoretische Einordnung der Begriffe „Universalismus“ und „Relativismus“.

1.2 Kultureller Universalismus und Relativismus

„Von Allport stammt der Satz, daß jeder Mensch ein Individuum sei und in mancher Hinsicht wie alle Menschen, in anderer Hinsicht wie manche andere Menschen, und letztlich auf bestimmte Weise wie kein anderer Mensch ist. Wo also sollen wir bei der Frage nach kulturellem Universalismus und Relativismus ansetzen?“ (Grossmann 1993, S. 53).

Gegenstand der Diskussion um universalistische beziehungsweise relativistische Standpunkte im Bereich der Kulturforschung ist die Ebene, aus welcher heraus man Verhalten und Verhaltensweisen zu erklären versucht. Eine Ebene, die das Gemeinsame unter den Menschen hervorzuheben versucht, tendiert naturgemäß eher zu einer universalistischen Position. Hingegen eine Ebene, die den Blick auf das Besondere richtet, ist demnach eher einer relativistischen Position zuzuordnen. Universalismus und Relativismus sind jedoch keine gegensätzlichen und sich ausschließenden Konstrukte, sondern vielmehr als Pole eines Kontinuums zu verstehen.

1.2.1 Universalismus

In der Tradition des kulturellen Universalismus, die das Gemeinsame in bezug auf menschliches Verhalten in verschiedenen Kulturen suchen, werden diese

Verhaltensweisen als evolutiv entstandene und erklärbare Universalien gedeutet (Durham 1990). Menschliches Verhalten wird demnach universell zu erklären versucht. Deshalb ist der Ausgangspunkt des Universalismus die Vermutung, daß es *universale Gesetze* geben könne, die menschliches Verhalten steuern, „(...) welche auf jeden beliebigen Kontext, zu jeder Zeit und in jeder Kultur zutreffen und anwendbar sind“ (Veroff/Goldberger 1995, S. 12). Viele Anstrengungen von Psychologen werden von der Annahme genährt, daß solche universalen Gesetze existieren und es diese zu identifizieren und verifizieren gelte.

Ein universalistischer Forschungsansatz in der Frage der Kulturabhängigkeit von Führung wäre demnach bei einer universalistischen Position³, daß alle Führungskräfte in sämtlichen Teilen der Welt beispielsweise inspirierend, motivierend und unterstützend agieren müssen, d.h. „solche kernfunktionalen Führungsprozesse müßten durch die Kulturen hindurch sehr ähnlich sein“ (Dorfman 1996, S. 316). Es müßte möglich sein, „Führungsuniversalien“ (Attribute von Führungskräften, Führungsverhalten und Theorien), die durch die Kulturen hindurch invariant bleiben, identifizieren zu können. Die kulturuniversalistische Position entspricht einem etischen beziehungsweise komparativen Forschungsansatz, d.h. bestimmte Führungskonstrukte werden als universal angenommen in dem Sinne, daß man sie für vergleichbar hält, wobei man mit einem etischen Forschungsansatz und -instrumentarium universal effektive Verhaltensmuster der Führung empirisch zu testen versucht.

Deshalb kritisieren Berry et al. (1992) einen (extrem) universalistischen Standpunkt⁴, da eine damit einhergehende Vorgehensweise methodologisch und konzeptionell nicht verzerrungsfrei sein könne, denn das Wesen von psychologischen Phänomenen⁵ würde über die verschiedenen Kulturen hinweg als grundlegend gleich angesehen. „Die Gefahr, daß Kenntnisse und Wissen in des Forschers eigenem kulturellen Hintergrund wurzeln, wird dabei völlig ignoriert“ (Berry et al. 1992, S. 258).

Die Forscher liefen dann Gefahr, mit „imposed etics“ (Berry 1969) oder „pseudo etics“ (Triandis 1994)⁶ zu arbeiten. „The goal of empirical analyzes is to change progressively

³ In der Literatur trifft man mitunter auch auf die Bezeichnung „kulturfreie Position“.

⁴ Die Autoren bezeichnen einen extrem universalistischen Standpunkt als „absolutistische Position“ (vgl. Berry et al. 1992, S. 256 ff.).

⁵ Beispielsweise „Intelligenz“, „Depressionen“, u.ä.

⁶ D.h., wenn man ein in unserer Kultur generiertes Konstrukt verwendet (z.B. „Fairneß“) und anschließend zur Vergleichbarkeit dieses Konstrukt [unserem Verständnis nach] in einer anderen Kultur einsetzt, läuft man Gefahr, mit pseudo etics (false etics) zu operieren (ebenda, S 69).

the 'imposed etics' to match the emic viewpoint of the culture studied. This should eventually lead to the formulation of 'derived etics' that are valid cross-culturally" (Berry et al. 1992, S. 233)⁷.

1.2.2 kultureller Relativismus

Der kulturelle Relativismus⁸ (als Gegenstück zum Universalismus) sieht Kulturen und das Verhalten seiner Mitglieder als einzigartig und verschieden an. Kultur wirkt diesem Verständnis nach wie eine „Brille, durch die man die Welt sieht“ (Triandis 1994, S. 13). In seiner konsequentesten Form meint der Begriff Relativismus, daß menschliches Verhalten ausschließlich von der Kultur, in der man lebt, bestimmt wird (Großmann 1993). Unterschiede werden als Besonderheiten interpretiert, die keinerlei evolutiven Gesetzmäßigkeiten gehorchen (Berry et al. 1992). Diese Unterschiede spiegeln sich demnach auch im Führungsverhalten nach wider (Dorfman 1996). Ähnlichkeiten zwischen verschiedenen Kulturen werden in diesem Zusammenhang als zufallsbedingt angesehen⁹.

Die relativistische Position lehnt alle Spuren und Zeichen von Ethnozentrismus ab¹⁰ (Berry et al. 1992). „Man versucht vielmehr, Menschen *in ihren eigenen Begriffen* zu verstehen, ohne irgendwelche Werturteile oder *a priori* Urteile aufzuerlegen“ (S. 256). Aufgrund dieser angenommen Einzigartigkeiten von Kulturen resultiert eine kulturrelativistische Position im Hinblick auf die Entwicklung von Führungskonstrukten aus einer emischen theoretischen Perspektive (Dorfman 1996).

Es läßt sich festhalten, daß in der Literatur die Frage einer „adäquaten“ theoretischen Sichtweise in der führungsbezogenen Kulturforschung umstritten ist. In Deutschland folgt nach Helfrich (1996) der überwiegende Teil der wissenschaftlichen Publikationen zu diesem Thema einer universalistisch geprägten Sichtweise in Form etisch-orientierter

⁷ Auch andere cross-cultural Forscher äußern sich skeptisch in Bezug auf die Existenz solcher Führungsuniversalien und stellen ernsthaft in Frage, ob die Forschung nach solchen Universalien wirklich fruchtbar sein kann (z.B. Hofstede 1980; 1993).

⁸ In der Literatur trifft man mitunter auch auf die Bezeichnung „kulturspezifische Position“.

⁹ Beispielsweise damit, daß sich bestimmte Kulturen etwa vergleichbaren Anpassungszwängen ausgesetzt sehen könnten (Großmann 1993).

¹⁰ Würde man jedoch daraus folgern, es gäbe überhaupt keine universal verbindlichen Normen, dann wäre dies leichtfertig und zu kurz gegriffen (vgl. Eibl-Eibesfeld 1972).

Ansätze. Unterstützende Argumente lassen sich nach Dorfman/Ronen (1991) für beide Positionen finden. Extreme Standpunkte lehnen sie jedoch ab. Keine der beiden (Extrem-)Positionen stellt ihrer Meinung nach ein wirklich akkurates Bild im Bereich der cross-cultural Führungsforschung dar¹¹.

An dieser Stelle sei vorweggenommen, daß in der empirisch offenen Frage der Kulturabhängigkeit der Führung die jüngere Führungsforschung (z.B. Dorfman 1996; House et al. 1997; Howell et al. 1994; Smith et al. 1989), zwar die Sichtweise befürwortet, daß die bereits angesprochenen grundlegenden Führungsfunktionen¹² universal sein könnten, „(...) but the enactment or specific expression of those leadership functions will vary according to cultural constraints“ (Dorfman 1996, S. 317).

Sozial erwünschtes Verhalten oder Präferenzen von Mitarbeitern an Führungskräfte, spezifisches Führungsverhalten zu zeigen, *kann* nach Dorfman (1996) als kulturkontingent eingeschätzt werden. Er weist jedoch auch darauf hin, daß es möglicherweise zu kurz gegriffen sei, daraus zu folgern, daß Kultur die Wurzel aller nationalen Unterschiede sei. Neben Kultur können auch eine Reihe von anderen Faktoren¹³ das organisationale Verhalten nachhaltig beeinflussen¹⁴.

Im Rahmen dieser Arbeit soll es zunächst genügen festzuhalten, daß in bezug auf die Kontroverse um Anlage (Universalismus) und Umwelt (Relativismus) grundlegende psychologische Prozesse „panhuman“ sein *können* (Berry et al. 1992), wobei kulturelle Faktoren deren Entwicklung (Richtung und Ausmaß) und Entfaltung (Absicht und Zweck) möglicherweise beeinflussen.

Nach der Darstellung der verschiedenen theoretischen Perspektiven und Positionen im Bereich der cross-cultural Forschung soll im folgenden versucht werden, den Begriff „Kultur“ einzugrenzen und verschiedene Definitionsmöglichkeiten aufzuzeigen.

2. Kultur im Kontext der cross-cultural Forschung

¹¹ Ähnlich äußern sich hierzu eine Reihe anderer Autoren (vgl. z.B. Triandis 1994; House et al. 1997).

¹² Z.B. unterstützendes Handeln des Vorgesetzten.

¹³ z.B. Technologie, Politik, Wirtschaft, oder die Organisationsstruktur.

¹⁴ Natürlich können auch diese Faktoren für sich betrachtet wiederum kulturell beeinflusst sein. Triandis (1994) würde jedoch eine „Entwirrung“ dieser Effekte als „Herkules-Aufgabe“ bezeichnen.

In der Literatur sind Definitionen des Begriffes *Kultur* meist sehr mannigfaltig. „Eine konsenträchtige Übereinstimmung über das, was unter Kultur verstanden werden soll, gibt es kaum“ (House et al. 1997, S. 536).

Die breitest mögliche Definition von Kultur ist die Vorstellung, sie sei „the human made part of the environment“ (Herkovits 1955, zitiert in Triandis/Albert 1987, S. 266). Dabei wird die objektive Kultur (z.B. Werkzeuge, Straßen, Gärten) von der subjektiven Kultur (z.B. Werte, Normen, Rollen, Glaubenssysteme, Gesetze) unterschieden. „Der Verhaltensaspekt von Kultur wird dabei getrennt von einem sich auf den Symbolgehalt konzentrierenden ideellen Aspekt“ (Grossmann 1993, S. 54). Kultur als Verhaltenssystem, das für eine bestimmte Population charakteristisch ist, wird als „Sozialsystem“ von der „eigentlichen“ Kultur abgegrenzt.

Viele Definitionen von Kultur können als brauchbar und fruchtbar angesehen werden (Triandis/Kurowski/Gelfand 1994). Es ist keinesfalls notwendig, daß Führungsforscher in der Auswahl der geeignetsten Definition von Kultur übereinstimmen müssen (ebenda). Gleichwohl ist es jedoch wichtig, den Begriff nicht etwa nachlässig zu verwenden (z.B. Roberts 1970).

Durch eine Literaturübersicht fällt auf, daß Kultur vornehmlich in Begriffen von gemeinsam geteilten Prozessen definiert wird (vgl. Hofstede 1980; Kluckhohn 1951; Samovar/Porter 1976; Smith/Peterson 1994; Triandis 1972): gemeinsame Arten zu denken, zu fühlen und zu reagieren; gemeinsame Identität, gemeinsame sozial konstruierte Umwelt, gleiche Art des Einsatzes von Technologien, gemeinsame Geschichte, Sprache, Religion, etc. stehen bei diesen Definitionen im Vordergrund. „Definitions of culture are generally so broad that they include almost anything and everything in the environment of human beings that is not immutably determined by nature“ (House et al. 1997, S. 538).

House et al. (1997) schlagen vor, die mannigfaltigen Definitionen von Kultur in zwei Gruppen zu unterteilen:

a) normative Definitionen

Hierzu gehört die Grundannahme, daß sich Kulturen auf Kollektivitäten beziehen, innerhalb derer ihre Mitglieder bestimmte psychologische Gemeinsamkeiten teilen (z.B. Werte, Einstellungen, Glaubenssätze, oder Interpretationen von Ereignissen) und an einem „Set“ an geteilten Normen in einer gemeinsamen Art und Weise festhalten. Um in die Operationalisierung von Konstrukten in cross-cultural Forschungsdesigns mehr Klarheit zu bringen, schlagen sie folgende normative Definition vor:

„Cultures are distinctive normative systems consisting of model patterns of shared psychological properties among members of collectivities that result in compelling common affective, attitudinal, and behavioral orientations that are transmitted across generations and that differentiate collectivities from each other“ (ebenda, S. 539)

b) experientielle Definitionen

Bei dieser Art von Definitionen wird Kultur in Begriffen von gemeinsamen Erfahrungen und Umweltkräften, die sich gegenüber anderen Kulturen unterscheiden, definiert. Viele solcher Erfahrungen und Umweltkräfte werden hierbei als greif-, fühl-, meßbar und objektiv verstanden. Sie werden als empirisch überprüfbar, und nicht als subjektive Meinungen, Einstellungen, oder Glaubenssätze eingeschätzt. Die sich unterscheidenden Erfahrungen und Umweltkräfte bestehen vorwiegend aus gemeinsamer Geschichte, Klima und Umwelt, ethnische Herkunft, Sprache und Religion. Als experientielle Definition von Kultur schlagen House et al. (1997) die folgende vor:

„Cultures are distinctive environments of collectivities about which members share meaning and values, resulting in a compelling model pattern of common affective, attitudinal, and behavioral orientation that is transmitted across generations and that differentiates collectivities from each other“ (ebenda, S. 540).

Wie an späterer Stelle Arbeit zu sehen sein wird, soll im Rahmen dieser Arbeit von einer normativen Kulturdefinition ausgegangen werden (vgl. Abschnitt 5.1.2).

Nach diesen Ausführungen wird im folgenden auf die empirische Führungsforschung in einem cross-cultural Kontext eingegangen.

3. Empirische Führungsforschung im cross-cultural Kontext

Das Bedeutungsinteresse an cross-cultural leadership wurzelt in einer Vielzahl von Gründen. Es nährt sich aus pragmatischen und wissenschaftlich-theoretischen Überlegungen.

Für pragmatische Gründe spricht u.a. der Zwang nach internationaler Wettbewerbsfähigkeit, Gründungen von Auslandsniederlassungen von Produktionsstätten außerhalb des angestammten Kulturkreises und die vielzitierte „Globalisierung“ ganz allgemein (Hodgetts/Luthans 1994; von Keller 1995).

Aus einer wissenschaftlich-theoretischen Perspektive heraus gesehen, macht dies die Betrachtung der Rolle der Kultur auf den Führungsprozeß erforderlich, d.h. es tritt die Frage der Kulturabhängigkeit des Führungsverhaltens (House et al. 1997) und beispielsweise die Frage der universellen Anwendbarkeit von vornehmlich in den USA entwickelten Führungstheorien in den Vordergrund (Dorfman 1996; von Keller 1995).

In der empirischen Führungsforschung lassen sich nach Bass (1990), der über hundert Studien mit Blick auf die Auswirkungen von kulturellen Differenzen auf organisationales Verhalten, Einstellungen und Motivation ausgewertet und verglichen hat, zwei Elemente herauskristallisieren, die für die Forschung bis zum Erscheinungsjahr seines Werkes (1990) charakteristisch waren:

- zum einen fand die eben angeprochene Anwendbarkeit von westlichen Führungstheorien in multiplen nationalen Hintergründen hier ihren Platz,
- und zum anderen richtete sich ein Großteil der Forschungsbemühungen auf einen Vergleich von Führungsstilen kleinerer Gruppen von Ländern¹⁵.

Da diese Studien überwiegend auf die USA, (west)europäische Länder, Zentralamerika und asiatischen Nationen bezogen waren, erklärt dies auch das relativ geringe Vorhandensein von Untersuchungen über Nationen des süd pazifischen Beckens, Afrika, Arabische Länder und Osteuropa. Seit der Publikation des einflußreichen Werkes von Bass (1990) läßt sich ein verstärktes Interesse auch an letztgenannten Ländern

¹⁵ Bass stellt darüber hinaus in seiner Literaturübersicht (1990) auch einige Forschungsdefizite der Publikationen fest. So macht er u.a. darauf aufmerksam, den Studien fehle eine gewisse Kohäsivität (z.B. ein systematischer intellektueller Rahmen sei kaum feststellbar), und es wurden seiner Ansicht nach- wie gerade erwähnt- zuwenig Studien gemacht, die mehr als drei oder vier Nationen einbezogen hätten. Die Studien von Haire/Ghiselli/Porter (1966) und die Studie von Bass/Burger/Doktor/Barett (1979) bildeten hier die Ausnahme (vgl. hierzu Abschnitt 5.2.2).

feststellen¹⁶. So haben computerunterstützte Forschungen von House et al. (1997) über empirische Führungsuntersuchungen ergeben, daß seit 1990 siebzig Studien über cross-cultural Forschung erschienen sind, wobei eine Analyse dieser Veröffentlichungen in bezug auf cross-cultural Führungsforschung der Autoren zufolge zu folgendem Ergebnis kommt:

- die Studien umfassen zur Analyse zehn oder mehr Länder,
- die Studien richten sich auf umstrittene Streitfragen¹⁷,
- zuvor weniger beachtete Kultureinheiten (Länder, Regionen, oder ethnische Gruppen) finden stärkere Beachtung.

3.1 Ansatzmöglichkeiten im Forschungsfeld „Führung“

Im Hinblick auf die Diskussion über die Landeskultur und Führung soll im folgenden verstärkt auf entstehungstheoretische Aspekte der Führung eingegangen werden. In der Literatur lassen sich unterschiedliche Strömungen in der Führungsforschung ausmachen, die im wesentlichen in drei verschiedene Zeitepochen eingeteilt werden können (vgl. Bass 1990; Dorfman 1996; House et al. 1997; Steyrer 1993; Yukl/van Fleet 1992;):

Die Ära der

- a) Ansätze, die auf Merkmalsausprägungen beruhen,
- b) Verhaltensansätze,
- c) Kontingenztheorien.

Jede Ära ist im Grunde durch eine dominante Forschungsstrategie und einen Interessenfokus gekennzeichnet, wobei sich die Führungsforschung in einer linearen, voraussagbaren, berechenbaren und konstanten Weise durch diese Phasen hindurch entwickelt hat (Chemers 1983).

Jedoch läßt sich auch Stillstand und sogar Konfusion feststellen, da die Publikationen zu diesem Thema vielfach verschiedene Foki zur gleichen Zeit aufweisen (Yukl/van Fleet 1992). Etwas metaphorisch und ebenfalls kritisch äußert sich hierzu Dorfman (1996), indem er sagt: “If we think of leadership research flowing as a stream, it flows in a meandering, intertwining, and consistently shifting manner“ (S. 271).

¹⁶ Jedoch sicherlich auch bedingt durch andere Faktoren, wie beispielsweise politische Umwälzungen in Osteuropa oder die verstärkte Globalisierung allgemein.

¹⁷ Hierzu zählt u.a. die Kontingenz der Kultur in Bezug auf den Führungsprozeß.

Ging es in der Führungsforschung während der frühen Phase der „Great-Man Theories“ (universelle Eigenschaftstheorien¹⁸) um persönliche Charakteristiken und Merkmalsausprägungen von Führern, der über einzigartige Qualitäten und Fähigkeiten verfügte (z.B. Intelligenz, Energie, Mut), die ihn von Nicht-Führern (oder nicht-erfolgreichen Führern) unterscheiden sollte (Bass 1990; Kirkpatrick/Locke 1991; Stoghill 1948), beschäftigte man sich in der Phase der Verhaltensansätze (als Reaktion auf die enttäuschenden Ergebnisse der „Great-Man“ Ansätze¹⁹) nicht mehr darum, wie Führer sind, sondern was Führer tun.

Ziel der Verhaltensansätze war es, bedeutsame Managerhandlungen und Managerverhaltensmuster zu identifizieren und zu messen, welche zu hoher Mitarbeiterproduktivität und -moral führten (Staehe 1994; Steyrer 1993).

Forscher der Ohio State University (z.B. Fleishman 1953) und der Michigan University (z.B. Likert 1961; 1967) stellten den Verhaltensansatz auf, in dem sie durch Faktoranalyse aus Fragebögen, die von Mitarbeitern aus dem industriellen Gewerbe ausgefüllt wurden, herausfanden, daß das bewertete Führungsverhalten der Vorgesetzten in zwei unabhängige Kategorien zerfällt:

- a) aufgabenorientiertes Verhalten („initiating structure“). Hierzu gehören maßgeblich strukturierende Verhaltensweisen von Führungskräften, wie beispielsweise Aufgabenzuteilung an den Mitarbeiter, Koordinationsaufgaben, Kontrollieren und Kritisieren.
- b) beziehungsorientiertes Verhalten („consideration“). Hierzu gehören Verhaltensweisen wie beispielsweise Fürsorge, Freundlichkeit und Unterstützung.

Der Verhaltensansatz der Führung in seiner reinen Form berücksichtigt jedoch keine Situationsfaktoren. Deshalb merken beispielsweise Yukl/van Fleet (1992) kritisch an, daß effektive Führer in jedem Falle ihre Aktionen den Aufgabenerfordernissen und den Eigenschaften der Mitarbeiter entsprechend, die die Aufgaben leisten, anpassen und einrichten müssen.

¹⁸ Vgl. Steyrer (1993); und Abbildung 2 und 3.

¹⁹ Der reine Merkmalsansatz war nach Bass (1990) zu simplifizistisch; eindeutige Beweise, daß erfolgreiche Führung lediglich auf Charakteristiken von Führern zurückzuführen sei, blieb er schuldig.

Situative Verhaltenstheorien der Führung (Hersey/Blanchard 1977; Tannenbaum/Schmid 1958; Vroom/Yetton 1973) versuchen, die Schwächen der universellen Verhaltenstheorien aufzubrechen, indem beispielsweise der Führungsstil in Abhängigkeit der Gruppe, der Aufgabe oder den organisatorischen Gegebenheiten untersucht wird. Die Hauptleistung dieser Ansätze ist nach Steyrer (1993) darin zu sehen, daß sie genau zu spezifizieren, unter welchen situativen Voraussetzungen welches Führungsverhalten angebracht ist und zum Erfolg führt.

Auch Kontingenztheorien (situative Eigenschaftstheorien) beziehen situationale Faktoren mitein, da davon ausgegangen wird, daß die Effektivität von bestimmtem Führungsverhalten und Führungsstilen stark von diesen situativen Faktoren beeinflusst wird (z.B. Kunczik 1972; Staehle 1994). Dabei wird unterstellt, daß weder bestimmte Merkmale noch ein bestimmtes Verhalten automatisch zu effektiver Führung führen muß (no one „best way“)²⁰. Der Schlüssel zum Erfolg von effektiver Führung liegt hier vielmehr in einem „best fit“ von Führungsstil und der Situation, der die Führungskraft gegenübersteht.

Kontingenztheorien zufolge sollten Führer kritische Charakteristiken der einzelnen Situationen identifizieren können und beurteilen, welches Führungsverhalten erforderlich ist, um hierauf flexibel und entsprechend reagieren zu können (Howell et al. 1990), „oder es gilt die richtige Person auf den richtigen Platz zu setzen“ (Steyrer 1993, S. 196).

Im Unterschied zu den universellen Eigenschaftstheorien gehen jedoch situative Eigenschaftstheorien davon aus, daß es keine „guten“ und keine „schlechten“ Führer gibt, sondern nur solche, die in manchen Situationen effizient, und in anderen ineffizient sind. Versucht man die genannten Führungstheorien im Rahmen einer 4-Felder-Matrix zueinander in Beziehung zu setzen, ergibt sich folgendes Bild:

	Universelle Führungstheorien	Situative Führungstheorien
Eigenschaftstheorien	universelle Eigenschaftstheorien	situative Eigenschaftstheorien
	universelle Verhaltenstheorien	situative Verhaltenstheorien

²⁰ Kunczik (1972) bemerkt hierzu: „Der Gedanke, es gäbe einen idealen, in allen Situationen erfolgreichen Führungsstil, ist insbesondere nach den Mißerfolgen der wissenschaftlichen Betriebsführung und der Human-Relations-Programme aufgegeben worden. Die Auswirkungen eines spezifischen Führungsverhaltens variieren von Situation zu Situation; es gibt keine idealen, immer und zu jeder Zeit erfolgreichen Führungspraktiken“ (S. 279).

Verhaltenstheorien		
---------------------------	--	--

Abbildung 2: Typologie von Führungserfolgsmodellen (nach Steyrer 1993, S. 104)

Es läßt sich festhalten, daß universelle Theorien (vgl. Abb. 2) davon ausgehen, es gäbe „einen besten Weg“ zu führen, der in allen beliebigen Situationen Erfolg nach sich zieht, d.h., es ist beispielsweise gleichgültig, ob eine Person als Vorstandsvorsitzender, als Leiter eines Forschungsteams, als Lehrer einer Schülergruppe oder als Maurerpolier Menschen führt, „in all diesen verschiedenen Umständen führen immer wieder dieselben Voraussetzungen zum Erfolg“ (Steyrer 1993, 103).

Im Gegensatz dazu bestreiten situative Führungstheorien diesen „einen besten Weg“. Effektive Führung hängt hiernach vielmehr davon ab, ob die Person des Führenden, sein Verhalten und die jeweilige Situation aufeinander abgestimmt sind und zueinander passen.

Eigenschaftstheorien der Führung gehen davon aus, daß es relativ stabile Verhaltensmuster gibt, die den Führungserfolg beeinflussen.

Verhaltenstheorien der Führung legen ihren Schwerpunkt hingegen auf das beobachtbare Verhalten von Führenden. Wie bereits erwähnt, wird im Rahmen dieser Theorien nicht danach gefragt, wer ein Führer ist, sondern was ein Führer tut und welche Verhaltensweisen (z.B. Führungsstil) entsprechende Konsequenzen bei den Geführten nachsichziehen.

Über die Unterscheidungsmöglichkeiten dieser Führungsmodelle hinaus gibt Abbildung 3 einige dazugehörige Führungstheorien wieder:

Führungserfolgsmodell	Führungstheorie
Universelle Eigenschaftstheorien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forschungsphase von 1904-1948; 1949-1970 (Sammelreferate von Stogdill) ■ Assessmentcenter Verfahren 70er Jahre (AT&T-Studie) ■ Motivation zu führen; 70er Jahre (McClelland; Maccoby) ■ Re-Personalisierung in den 80er Jahren (Zaleznik; Bennis/Nanus; Bennis; Kotter)
Universelle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beziehungs-/Aufgabenorientierung (Ohio-State Studien) ■ Grid- Trainingsmodell (Blake/Mouton)

Verhaltenstheorien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transformationale Führung (Bass/Avolio)
Situative Verhaltenstheorien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontinuum-Theorie (Tannenbaum/Schmid) ■ Autoritärer/demokratischer Führungsstil (Lewin/Lippitt/White; Coch/French) ■ Situative Reifegrad-Theorie (Hersey/Blanchard) ■ Normatives Entscheidungsmodell (Vroom/Yetton)
Situative Eigenschaftstheorien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontingenztheorie (Fiedler)

Abbildung 3: zu Führungserfolgsmodellen zugehörige Führungstheorien (nach Steyrer 1993, S. 105).

Es fällt auf, daß bei den vorgestellten Ansatzmöglichkeiten im Forschungsfeld „Führung“ der Fokus zunächst auf Merkmalsausprägungen von Führern lag. Später beschäftigte man sich nicht mehr damit, wie Führer sind, sondern was Führer tun. Durch Kontingenztheorien wurden anschließend situative Faktoren in die Forschung miteinbezogen, da man glaubte, der Schlüssel zum Erfolg von effektiver Führung liege in einem „best fit“ von Führungsstil und der Situation. Kulturelle Einflußfaktoren wurden in diesen Ansätzen jedoch nicht berücksichtigt, d.h. die Frage einer möglichen Kulturabhängigkeit von (effektiver) Führung wurde keine Beachtung geschenkt.

Eine jüngere Theorie im Bereich der Führungsforschung, auf die in den folgenden Abschnitten ausführlich eingegangen wird, kann eine Erklärung darüber liefern, daß der Mensch bestimmte Erwartungen in Form bevorzugter Merkmale und Verhaltensweisen an Führungskräfte hat. Wie sich zeigen wird, könnten diese Erwartungen landeskulturell bedingt verschieden sein.

4. Implizite Führungstheorien (Implicit Leadership Theories)

Diese Theorien erklären, wie der Mensch Informationen und Daten aus seiner Umwelt verarbeitet. Darüber hinaus betonen sie die Bedeutung von Wahrnehmungsprozessen (Lord/Maher 1991; O’Connell/Lord/ O’Connell 1991).

In einem kulturellen Kontext kann die Natur von sogenannten „impliziten Theorien“ so verstanden werden, daß Angehörige bestimmter Kulturkreise an eine Führungskraft eine bestimmte Erwartung haben, die die Ausübung von Führung fördern, behindern, oder überhaupt erst ermöglichen kann (Lord/Maher 1991; Hollander 1985). „Leitgedanke dieser Theorien ist, daß Mitarbeiter einem Vorgesetzten bestimmte Führungsqualitäten attribuieren, wobei auf der Basis des Übereinstimmungsgrades dieses Verhaltens mit

den impliziten Erwartungen der Mitarbeiter hervorgeht, wie stark der Vorgesetzte von den Mitarbeitern akzeptiert wird“ (House et al. 1997, S. 600). Hofstede (1993) bemerkt in diesem Zusammenhang, „that managers derive their raison d’être from the people managed: culturally, they are the followers of the people they lead, and their effectiveness depends on the latter“ (S. 93).

House et al. (1997) vermuten, daß Mitglieder gleicher kultureller Kreise ähnliche implizite Theorien haben, weshalb Aspekte, die die Führung betreffen²¹, in verschiedenen kulturellen Einheiten unterschiedlich sein können.

Die Literatur über diese Theorien stellt nach Dorfman (1996) einen geeigneten konzeptuellen Rahmen zur Verfügung, um zu erklären, wie sich kulturelle Werte durch bestimmte Mechanismen auf den Prozeß der Führung auswirken. „Wissenschaftliche Denkmodelle, die auf der Grundlage dieser Literatur entwickelt wurden, illustrieren, wie Kultur die Art und Weise prägt, wie Menschen Informationen aufnehmen, organisieren, speichern und verarbeiten“ (S. 284).

Eine dieser impliziten Führungstheorien, die die kognitiven Verarbeitungsprozesse hierbei zu analysieren versucht, ist die „Social Information Processing Theory“.

4.1 Social Information Processing Theory

In der Literatur zur Führungsforschung besteht allgemein Einigkeit darüber, daß ein wesentliches Element von Führung darin besteht, andere zu beeinflussen und zu überzeugen. Katz und Kahn (1978) sprechen bei Führung, die über die mechanische Erfüllung einer Rolle in einer Organisation und routinemäßiges Belohnen oder Bestrafen hinausgeht, von einem „influence increment“ (S. 528).

Implikationen zu diesem Einflußzuwachs greifen Lord/Maher (1991) in der von ihnen entwickelten „Social Information Processing Theory“ auf. Sie gehen dabei davon aus, daß die Fähigkeit, über diese formale Rolle hinaus anerkannt zu werden davon abhängt, wie eine Person von einer anderen Person wahrgenommen wird. Wenn eine Person als ein Leader wahrgenommen wird, könnte er demnach wesentlich mehr Einfluß geltend machen. „Dieser Einflußzuwachs kann direkt auf soziale Wahrnehmungsprozesse

²¹ Z.B. Einflußstärke des Vorgesetzten; Akzeptanz; Status, der einer Führungskraft eingeräumt wird.

zurückgeführt werden“ (ebenda, S. 11). Aufbauend auf dieser Logik definieren Lord/Maher (1991) Führung wie folgt:

Definition von Führung:

„Führung ist der Prozeß, der dazu führt, von anderen als Führungskraft wahrgenommen zu werden“ (S. 11).

Diese Definition impliziert, daß Führung auf fundamentalster Ebene das Ergebnis sozial-kognitiver Prozesse darstellt und zwar im Hinblick darauf, wie ein Individuum andere Individuen wahrzunehmen und einzuordnen pflegt. „Führung ist demnach das Ergebnis kognitiver Verarbeitungsprozesse der Interaktionspartner“ (Kleinmann/Frey 1995, S. 1928). Kenney et al. (1994) merken hierzu an, „Führung liegt im Auge des Betrachters“ (S. 410). Auf sämtlichen Organisationsebenen wird Führung im Sinne dieser Wahrnehmung durch relevante Dritte definiert.

Bei Belangen, die allgemein das Thema Führung betreffen, unterscheiden Lord/Maher (1991) zwischen den Konstrukten „Management“ und „Leadership“: Management bedeutet den Autoren zufolge eine bestimmte Reihe von Aufgabenaktivitäten, die mit der Erfüllung einer spezifischen organisationalen Position in Verbindung steht, Leadership hingegen wird als aus dem sozialen Wahrnehmungsprozeß resultierend konzeptualisiert, d.h. „die Essenz von Führung ist es, von anderen als *Leader* gesehen zu werden“ (S. 4).

Wie in Abschnitt 3.1 aufgezeigt wurde, hat die Führungsforschung in der Vergangenheit ebenfalls Merkmale oder Verhaltensweisen von Führungskräften betont, der wesentliche Unterschied zur „Social Information Processing Theory“ besteht jedoch darin, daß hier versucht wird zu erklären, wie diese Elemente und Reize von den Individuen „kognitiv empfangen“ und verarbeitet werden.

Da sich Lord/Maher (1991) zur Beschreibung des komplexen Vorgangs der Wahrnehmung von Führung auf verschiedene Modelle stützen²², die die Informationsverarbeitung des Gehirns betreffen, sollen im folgenden Abschnitt 4.1.1 zunächst einige Grundmodelle zur Informationsverarbeitung dargestellt werden, die qualitativ verschiedene Perspektiven zeigen, wie Menschen Informationen verarbeiten. Im sich daran anschließenden Abschnitt 4.1.2 wird dann anhand eines weiteren Modells

²² „Bei der „Social Information Processing Theory“ handelt es sich nicht um eine „Theorie“ im strengen Sinne (Albert 1980; Popper 1973), sondern um eine Reihe von Modellen“ (Kleinmann/Frey 1995, S. 1929).

von Lord/Maher (1991) aufgezeigt, wie durch verschiedene Arten von Datenquellen der Prozeß der Wahrnehmung von Führung konkret abläuft.

4.1.1 Grundmodelle zur Informationsverarbeitung

Das „Rational model“

Der zentrale Punkt dieses Modells ist der optimale Umgang mit Information „in einer überlegten und durchdachten Art und Weise“ (Lord/Maher 1991, S. 21). Der Mensch besitzt zur Identifizierung von Wahlmöglichkeiten und zum Kombinieren von Information hiernach unbegrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten. Dieses Modell postuliert, es seien extensive Mengen entscheidungsrelevanter Informationen im Langzeitgedächtnis verfügbar. Ein optimales Kombinieren von Information setzt die Existenz von hochentwickelten, computationalen Algorithmen, die im Langzeitgedächtnis gespeichert sind, und extensive Kapazitäten des Kurzzeitgedächtnisses voraus. Informationsverarbeitung im Gehirn findet diesem Modell zufolge ohne Simplifikationsmechanismen statt²³.

Das „limited-capacity model“

Dieses Modell geht davon aus, die Speicherkapazität des Menschen sei begrenzt und er habe deshalb einfache kognitive Simplifikationsmechanismen aufgebaut. Ferner wird bei diesem Modell angenommen, daß Menschen in vertrauten Situationen trotz begrenzter Informationsverarbeitungskapazitäten effektiv handeln können, indem sie sich auf ein geringes Maß an Information beschränken.

Zur Informationsverarbeitung werden hiernach eher begrenzte denn unausschöpfliche Evaluationsverfahren angewendet. Um die Informationsverarbeitung im Langzeitgedächtnis zu organisieren, bedarf es diesem Modell zufolge lediglich des Gebrauch von allgemeinen Wissensstrukturen²⁴.

Das „expert model“

²³ Jedoch kritisieren Lord/Maher (1991) dieses Modell, da es ihrer Ansicht nach nicht hinreichend beschreibt, wie Menschen in den meisten Situationen tatsächlich Information verarbeiten. Zwar halten sie das Modell für präskriptiv bedeutsam; deskriptiv jedoch eher schwach.

²⁴ Lord/Maher (1991) halten dieses Modell für deskriptiv gut; präskriptiv jedoch eher schwach, d.h. obwohl es beschreibt, wie sich Menschen gewöhnlich ein Urteil bilden, spezifiziert es nicht den „best way“ hierzu.

Hier wird angenommen, daß sich das menschliche Gehirn durch sehr gut organisierte, d.h. spezifische, hochentwickelte Wissenstrukturen mit bestimmtem Bedeutungsinhalt auszeichnet, wobei die Wissenstrukturen so organisiert sind, daß sie auf bestimmte externe Stimuli geeignete „Antworten“ ermöglichen²⁵. Menschen als „Experten“ besitzen demnach die Fähigkeit, in typischen Situationen, die ihre Domäne betreffen, sofort und adäquat zu reagieren, da ihre Problemlösungskategorien automatisch die im Langzeitgedächtnis gespeicherten möglichen „Antworten“ ergeben. Der Mensch wird hierbei als hocheffizienter Informationsverarbeiter betrachtet²⁶.

Das „cybernetic model“

Dieses dynamische Modell ist in bezug auf den Gebrauch von einfachen heuristischen Prozeduren dem „limited-capacity model“ ähnlich; im Hinblick auf situationsspezifische Wissenstrukturen entspricht es dem „expert model“. Die Interpretation von vergangener sozialer Information durchmischt sich mit planenden zukünftigen Aktivitäten und gegenwärtig ausführenden Verhaltensweisen²⁷.

Gruppen von Individuen als Informationsverarbeiter

Über die individuelle Informationsverarbeitung hinaus kann ein Teil von informationalen Beschränkungen des Kurz- und Langzeitgedächtnisses der Menschen dadurch umgangen werden, daß nicht nur eine einzelne Person, sondern eine Gruppe von Individuen Informationen verarbeiten. Doch Gruppen von Menschen können zusätzliche Anforderungen an die Informationsverarbeitung stellen, die auf Kommunikation, Konfliktlösung, und sozialer Akzeptanz beruhen. Diese zusätzlichen Anforderungen beanspruchen zusätzliche Ressourcen. Die Limitationen können jedoch dadurch überwunden werden, daß die Gruppenmitglieder über gemeinsame, kognitive

²⁵ Vgl. auch Glaser (1988).

²⁶ Da Experten jedoch nur innerhalb einer sehr spezifischen, sozialen oder aufgabenbezogenen Domäne äußerst effizient Informationen verarbeiten können, ist dieses Modell deskriptiv limitiert. Wenn die Wissensstrukturen von Experten jedoch der Aufgabenstellung entsprechen, dürfte dieses Modell zur Informationsverarbeitung das Geeignenste sein, weshalb es somit auch präskriptiv bedeutsam ist (Lord/Maher 1991).

²⁷ Unter diesen Umständen hat die Forschung gezeigt (Kleinmuntz/Thomas 1987), daß kybernetische Informationsverarbeitung nahezu optimal ist und dieses Modell dann sowohl deskriptiv als auch präskriptiv bedeutsam ist (Lord/Maher 1991).

Strukturen zur Interpretation von Aufgaben und sozialen Erfordernissen verfügen (Lord/Maher 1991)²⁸.

Nach dieser kurzen Darstellung der verschiedenen Modelle zum Umgang mit Information soll im folgenden näher betrachtet werden, wie man sich den Prozeß vorstellen kann, der zur Wahrnehmung von Führung führt.

4.1.2 Darstellung eines allgemeinen Modells zur Wahrnehmung von Führung.

ART DES WAHRNEHMUNGS-PROZESSES	DATEN	ART DER KOGNITIVEN VERARBEITUNG	
		<i>AUTOMATISCH</i>	<i>KONTROLLIERT</i>
wiedererkennend (Rekognition)	Verhalten und Eigenschaften	schemaorientiert in direkter Interaktion	schemaorientiert bei Informationen über Dritte
erschließend	Ereignisse und Ergebnisse	vereinfachte Ursachenanalysen	logisch aufgebaute Ursachenanalysen

Abbildung 4: Informationsverarbeitungsprozesse bei der Wahrnehmung von Führung (nach Lord/Maher 1991, S. 34)²⁹

Der Konzeption wegen soll dieses Modell im weiteren Verlauf der Arbeit als „two-by-two model“ bezeichnet werden³⁰. Die ‘Social Information Processing Theory’ unterscheidet diesem Modell zufolge zwischen zwei grundsätzlichen Arten von Datenquellen, die zur Wahrnehmung von Führung genutzt werden:

- *Verhalten* beziehungsweise *Eigenschaften* einer Person,
- Konsequenzen dieses Verhaltens in Form von *Ereignissen* beziehungsweise in Form von wahrgenommenen *Handlungsergebnissen*

²⁸ Natürlich gibt es auch andere Möglichkeiten, solche Limitationen zu überwinden. So z.B. durch wiederholtes Interagieren miteinander- dennoch bleibt die Frage offen, ob die Landeskultur nicht auch hier „hineinspielt“.

²⁹ Textübersetzung entnommen aus (Kleinmann/Frey 1995, S. 1930).

³⁰ Lord/Maher (1991) sprechen in bezug auf dieses Modell in ihren Ausführungen von einer „two-by-two classification“ (S. 34). Um unnötige Verwirrung mit anderen Modellen zu verhindern, soll es hier als „two-by-two model“ bezeichnet werden (Anm. d. Verfassers).

Darüber hinaus unterscheidet dieses Modell zwischen zwei verschiedenen Arten der kognitiven Verarbeitung:

- automatisch
- kontrolliert

4.1.2.1 Wahrnehmung von Eigenschaften und Verhalten (rekognitionsbezogener Art)

Art der Datenquelle/Stimuli:

Eigenschaften bzw. Verhalten von Personen

Aufgrund des Klassifikationssystems aus Abbildung 4 vermuten Lord/Maher (1991), daß Personen bei der Wahrnehmung von Verhalten Schemata entwickeln und anwenden. Im Gehirn findet ein Kategorisierungsprozeß statt, um die Komplexität von Informationsverarbeitung zu reduzieren³¹. Einzelne Eigenschaften und Verhaltensweisen eines Vorgesetzten werden sowohl bei direktem Kontakt mit ihm (automatisch) als auch bei Berichten über seine Eigenschaften und Verhaltensweisen durch Dritte (kontrolliert) „im Lichte bereits bestehender Schemata über adäquates Vorgesetztenverhalten betrachtet und bewertet“ (Kleinmann/Frey 1995, S. 1929).

Auf Rekognition liegende Prozesse beruhen auf einer „Sichtbarkeit“ bestimmter Verhaltensweisen und damit verbundenen Merkmalen³², weshalb diese Prozesse den Gebrauch von vorexistierendem Wissen über Führung in einem bestimmten kulturellen Kontext miteinbeziehen (Lord/Maher 1991). Da dieses Wissen auf detaillierten, spezifischen Wissensstrukturen aufbaut, entspricht der kognitive Verarbeitungsprozeß dem „expert model“.

Die auf Rekognition beruhenden Wahrnehmungsprozesse werden von der „Social Information Processing Theory“ mit Hilfe der „Kategorisierungstheorie“ (Rosch 1978) analysiert.

Rosch weist in bezug darauf, welche Attribute wahrgenommen und definiert werden, hin, dies könne mit funktionalen Bedürfnissen der physischen und sozialen Umwelt zusammenhängen. „One influence on how attributes will be defined by humans is clearly the category system already existent in a culture at a given time“ (S. 29). Er vermutet demnach einen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von bestimmten

³¹ Vgl. auch Schwarz (1985).

(Führungs-)Attributen und der kulturellen Bedingungen des Wahrnehmenden. Larkey (1996) befindet hierzu, daß „(...) the cognitive categorization model proposes that culturally based schemas in both employees' and managers minds predispose each to interpret the communication of others according to culturally bound expectations. For example, one's cultural definition of a good leader, an employee, or the appropriate power distance between them may be very different from another's definition (...)“ (S. 481).

Im folgenden wird erläutert, wie die auf Rekognition beruhenden Wahrnehmungsprozesse von der **Kategorisierungstheorie** analysiert werden:

Der Fokus richtet sich zum einen auf die Struktur von Wissen, das beispielsweise zur Klassifizierung von Führern verwendet wird, und zum anderen auf Informationsverarbeitungsprozesse, das bei der Wahrnehmung verwendet wird. **Führung** wird hier als eine kognitive Kategorie betrachtet, d.h. als eine von mehreren existierenden Wissensstrukturen. Ausdifferenzierte Führungsschemata sind dieser Theorie nach im Langzeitgedächtnis so organisiert, um durch spezifische Wissensstrukturen kognitive Limitationen überwinden zu können. Deshalb hat der Mensch dieser Theorie zufolge hierarchisch organisierte „Sets“ von Informationen entwickelt, dessen Gebrauch als Schemata die Verfügbarkeit einer größeren Menge an Informationen auch im Kurzzeitgedächtnis gestattet (Lord/Maher 1991). Der Prozeß der Informationsverarbeitung entspricht somit dem „expert model“ (vgl. Abschnitt 2.5.1).

Die Kategorisierungstheorie (Rosch 1978) baut auf einer Drei-Ebenen-Hierarchie auf:

- Auf dem abstraktesten Niveau (superordinate categorie) ist Führung ein allgemeines Schema, bei dem Merkmale und Verhaltensweisen lediglich danach kategorisiert werden, ob sie in dieses Schema passen oder nicht, d.h. es wird hier zwischen „Führung“ und „Nicht-Führung“ unterschieden.
- Hierarchisch darunter angeordnet (basic level) werden Schemata gebildet, die Führungsverhalten nach verschiedenen situationalen Kontexten³³ spezifizieren, d.h.

³² Z.B. Abteilungsleiter A gibt einem Mitarbeiter B eine direkte Anordnung.

³³ Diesem situativen Kontext entsprechen Führungsfelder wie z.B. Militär, Industrie, Politik, Religion, oder Sport. Lord/Maher konnten in einer anderen Studie nachweisen (1990), daß für die einzelnen Führungsfelder unterschiedliche Verhaltensweisen erwartet werden, und daß innerhalb eines Führungsfeldes je nach Hierarchieebene ebenfalls unterschiedliche Erwartungen bestehen.

Führer werden in spezifische Führertypen differenziert, weshalb „basic level Führungsschemata“ aus Merkmalen und Verhaltensweisen bestehen, welche einer bestimmten Führungsrolle in einem bestimmten Kontext entsprechen.

- Auf der untersten hierarchischen Ebene (subordinate level) finden sich solche Schemata, die das Verhalten bezüglich der Zugehörigkeit zu verschiedenen Führungsebenen in den einzelnen Führungsfeldern³⁴ klassifizieren, d.h. diese Schemata beinhalten sowohl hierarchische als auch kontextuelle Information³⁵.

Kategorisierungssysteme haben nach Rosch (1978) somit sowohl eine vertikale als auch eine horizontale Dimension. Die *vertikale Dimension* meint das Maß der „abstraction or inclusiveness“ einer Kategorie, d.h. die Dimension, entlang welcher die drei Ebenen variieren. Die *horizontale Dimension* betrifft die Segmentierung der Kategorien desselben Maßes an „inclusiveness“, d.h. die Dimension, entlang welcher eine Ebene (Kontext) variiert (Lord/Maher 1991). Die eigentliche Bedeutung der Kategorisierungsprinzipien für die horizontale Dimension besteht darin, die Verschiedenheit von Kategorien zu erhöhen, weshalb die Kategorien dahin tendieren, in Prototypen³⁶ definiert zu werden, die die repräsentativsten Attribute beinhalten und bei „Wiedererkennung“ (Rekognition) bestimmter Merkmale und Verhaltensweisen aktiviert werden. Fallen beispielsweise bestimmte Verhaltensweisen eines Vorgesetzten bei dem Mitarbeiter in die Kategorie „adäquate Führungskraft“, so liegt Führung vor, da diese Verhaltensweisen „wiedererkannt“ wurden.

4.1.2.1.1 Automatische- und kontrollierte Art der kognitiven Verarbeitung bei rekognitionsbezogener Wahrnehmung

Wie aus dem Klassifikationsystem aus Abbildung 4 hervorgeht, kann die Wahrnehmung von Merkmalen und Verhaltensweisen (Rekognition) entweder **automatisch** oder

³⁴ Z.B. im Führungsfeld Wirtschaft könnte ein „leader“ nach seiner hierarchischen Position und den dazugehörigen Attributen (autoritär, partizipativ, etc.) kategorisiert werden.

³⁵ Man kann sich diese hierarchische Ausdifferenzierung, die im übrigen auch für Objekte und andere soziale Kontexte gilt (vgl. Cantor/Mischel 1979), auch so vorstellen: auf der übergeordneten (superordinate) Ebene befindet sich z.B. die Kategorie „Möbel“; zur basischen (basic) Ebene könnte dann „Stuhl“ oder „Sofa“ gehören, wobei zu dieser basischen Ebene „Stuhl“ z.B. die untergeordnete (subordinate) Kategorie „Küchenstuhl“ oder „Schreibtischstuhl“ zählen würde (vgl. auch Lord/Maher 1991).

³⁶ Vgl. Abschnitt 4.1.3

kontrolliert ablaufen. In beiden Fällen läuft sie jedoch gemäß der Kategorisierungstheorie schemaorientiert ab.

Automatische Prozesse, die sich bei direkter Interaktion („face-to-face“) mit dem Vorgesetzten ergeben, sind stark von den bereits beschriebenen vorexistierenden Programmen (Wissensstrukturen) abhängig, die im Langzeitgedächtnis gespeichert und strukturiert sind (Lord/Maher 1991). Mehrere Reize gleichzeitig zu verarbeiten ist bei automatischen Prozessen weniger problematisch; die Verarbeitung erfolgt eher parallel, unbewußt, ohne Absicht, ohne größere Anstrengung, und ohne das Zusammenspiel anderer kognitiver Aufgaben. Bei erwartungskonformen Merkmalen und Verhaltensweisen des Vorgesetzten erfolgt das „Erkennen“ von Führungsqualitäten überwiegend dieser automatischen Art (ebenda).

Zeigt der Vorgesetzte jedoch neue oder unerwartete Merkmale und Verhaltensweisen, oder liegen Informationen über sein Verhalten nur über Dritte vor („socially communicated“), so läuft die Bewertung bewußter und **kontrollierter** ab. Auch hier geschieht die Wahrnehmung und Bewertung in *schemaorientierter Form*. Die Wahrnehmungsprozesse können auf den verschiedenen hierarchisch/organisationalen Ebenen unterschiedlich sein. Auf mittlerer bis unterer Führungsebene, wo eher dyadische oder Teambeziehungen vorgefunden werden, lassen sich verstärkt direkte Kontakte feststellen, was überwiegend einem rekognitiven, automatisierten Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozeß entspricht.

Auf der oberen Führungsebene hingegen zählen eher Ereignisse und Handlungsergebnisse beziehungsweise indirekte Einflußmöglichkeiten, was überwiegend einem erschließenden Wahrnehmungsprozeß entspricht (ebenda)³⁷.

4.1.2.2 Wahrnehmung von Ereignissen und Ergebnissen (erschließender Art)

Die zweite grundsätzliche Art von Datenquelle, die zur Wahrnehmung von Führung führen kann, sind Ereignisse beziehungsweise Handlungsergebnisse³⁸. Diese Art der Wahrnehmung zur Einschätzung von Führungsqualitäten eignet sich insbesondere

³⁷ Auf einer unteren Führungsebene sind Vorgesetzte verstärkt gezwungen, bereits existierende Strukturen und Verfahrensweisen der Organisation zu übernehmen. Hingegen Führungskräfte auf einer oberen organisationalen Ebene sind eher in der Lage, Strukturen und Verfahrensweisen zu verändern und „Neues“ zu kreieren (Katz/Kahn 1978, S. 539).

dann, wenn keine Informationen in Form von Stimuli über direkt beobachtbares oder berichtetes Verhalten (oder Eigenschaften) von Führungskräften vorliegen (Lord/Maher 1991). Ereignisse oder Handlungsergebnisse werden auf der Basis von Attributionsprozessen (Schlußfolgerungen über vermutete Ursachen) daraufhin untersucht, ob jemand für sein Zustandekommen „identifiziert“ werden kann, d.h. „if leaders are seen as causes of outcomes and if outcomes are successful or favorable, leadership perceptions of individuals linked with those outcomes will be enhanced“ (ebenda, S. 68).

Wenn eine spezifische Person als „Ursache“ im positiven Sinn identifiziert wird, so werden dieser je nach Ereignis/Handlungsergebnis, in unterschiedlichem Maße Führungsqualitäten zugeschrieben werden. Deshalb läuft hier der Prozeß der Wahrnehmung in ursachenanalytischer Form ab. Attributionsprozesse dieses Musters sind vor allem dann zu erwarten, wenn nur selten persönlicher Kontakt zu den Führungskräften besteht.

4.1.2.2.1 Automatische und kontrollierte Art der kognitiven Verarbeitung bei erschließender Wahrnehmung

Bei erwartungskonformen Stimuli in Form von Ereignissen oder Handlungsergebnissen der Führungskraft läuft der Prozeß der Wahrnehmung **automatisch**, d.h. durch vereinfachte Ursachenanalysen ab (Kleinmann/Frey 1995). „Automatic inferential processes occur when causal linkages are made based on salience and proximity“ (Lord/Maher 1991, S. 68). Auch erfolgen diese Prozesse verstärkt dann, wenn die Aufnahmefähigkeit des Wahrnehmers begrenzt ist (beispielsweise wegen starker Aufgabenanforderungen oder Informationsüberlastung).

„Outcomes that are unsuccessful, however, may limit leadership perceptions of individuals linked to those failures“ (ebenda, S. 68).

Die kognitive Verarbeitung erfolgt dann in eher **kontrollierter** Form. Kontrollierte Prozesse geschehen hier generell überlegter, vorsichtiger und durchdachter, d.h. durch logisch aufgebaute Ursachenanalysen.

³⁸ Z.B. Abteilungsleiter A bekommt ein wichtiges Projekt übertragen; oder Verkaufsleiter B weist überdurchschnittliche Umsatzerfolge auf.

Allgemein läßt sich zu den beschriebenen Wahrnehmungsprozessen (rekognitions-beziehungsweise erschließender Art; in automatischer oder kontrollierter Form) sagen, daß bei den Beobachtern in der Praxis in bezug auf das „two-by-two Modell“ aus Abbildung 4 eine Mixtur abläuft. „Die Wahrnehmung von Führungskräften verändert sich im Laufe der Zeit, sie verfestigt sich, und wird wieder modifiziert“ (Kleinmann/Frey 1995; S. 1933). So kann zwar beispielsweise eine erste Einschätzung einer Person durch den Vergleich mit prototypischen Merkmalen und Verhaltensweisen erfolgen, dieser Eindruck kann aber später durch die Verarbeitung von Ereignissen oder Handlungsergebnissen ergänzt und erneut modifiziert werden, und umgekehrt.

4.1.3 Prototypen von Führung als eine integrierte kognitive Struktur

Es wird davon ausgegangen, der Prototyp eines effektiven Führers eines Landes reflektiere das ideale Führungsbild eines Vorgesetzten. Wahrnehmung wird der Kategorisierungstheorie (Rosch 1978) zufolge durch hierarchisch ausdifferenzierte Schemata geleitet. Dieser Theorie nach werden Kategorisierungen auf der Basis der Übereinstimmung von Stimulusmerkmalen gegenüber abstrakten Gebilden oder Prototypen gemacht³⁹. Kenney et al. (1994) drücken es so aus: „A stimulus person's attributes and/or behaviors are compared to prototypical leader characteristics, activating the leader category if appropriate“ (S. 411). Lord/Maher (1991) sprechen bei einem Führungsprototyp von einem „Profil“, welches aus typischen oder bevorzugten Attributen/Verhaltensweisen besteht..

Ein Prototyp wird demnach als ein abstraktes Bild beschrieben, das jedoch nicht auf einem spezifischen Kategoriemitglied oder etwa einer bestimmten Person, sondern auf einem abstrakten, kategorieorientierten Prozeß beruht. Zwar kann vor der Entwicklung eines Prototypen einer Kategorie ein solches Schema auf der Basis eines konkreten Beispiels eines Kategoriemitglieds definiert werden; der wahrnehmende Mensch hat jedoch durch wachsende Erfahrung die Fähigkeit entwickelt, relevante kognitive Wissensstrukturen zu erstellen und im Langzeitgedächtnis abzulegen⁴⁰. Im Falle von

³⁹ Studien, die diese Hypothesen stützen, wurden z.B. von Crownshaw/Lord (1987); Fraser/Lord (1988); Lord et al. (1984) gemacht (Lord/Maher 1991).

⁴⁰ Interessant in diesem Zusammenhang ist, daß eine bereits vollzogene Kategorisierung von Merkmalen oder Verhaltensweisen einer Person nur schwer wieder zu ändern ist. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter

Bildern als Prototypen würden sich diese nach Brewer (1988) prozeßartig von personenorientierten zu kategorieorientierten Strukturen umwandeln.

Vorgefertigte oder ausgebildete kognitive Strukturen eines Prototypen dienen nach Lord/Maher (1991) dazu, Führung wahrzunehmen. Der Mensch vergleicht aufgrund von (Dis-)similaritäten den Grad der Kongruenz mit dem abstrakten Profil. Rosch (1978) theoretisierte, daß sich die Kategorien von Prototypen im Laufe der Zeit durch Erfahrung entwickeln⁴¹, d.h. der Mensch lernt, welche Attribute sehr häufig bestimmten Kategoriemitgliedern zugehörig sind (hohe „family resemblance“). „These attributes become associated with each other and form an integrated cognitive structure that is automatically accessed when the context, recent experience, stimulus attributes, or labels prime the category“ (Rosch 1978, zitiert in: Lord/Maher 1991, S. 43).

Zur Bedeutung von Prototypen in der Literatur meint Shaw (1990), „(...) daß sich ein Großteil der cross-national Literatur, welche im Grunde Unterschiede in Werten, Glauben und Stilen von Managern aufzuzeigen bestrebt ist, sich [letztendlich] dahingehend interpretieren läßt, daß sie kulturbedingt unterschiedliche Führungsprototypen aufzudecken versucht“ (Dorfman 1996, S. 284).

Es wurden in den letzten Abschnitten im Rahmen der ‘Social Information Processing Theory’ eine Reihe von Modellen zur Erklärung des komplexen Vorgangs der Wahrnehmung von Führung und damit einhergehend die besondere Bedeutung von Führerprototypen aufgezeigt. Führung wurde als der Prozeß definiert, der zur Wahrnehmung von Führung führt.

Wenn man sich nun der Frage zuwendet, welche Bedeutung eine Landeskultur für die Wahrnehmung von Führung und somit für einen herausragenden Führerprototypen haben kann, so schließt sich hieran das Problem an, wie man den „Inhalt“ von Führerprototypen füllen kann. Es bedarf somit einem Ansatz, der hierfür geeignete Indikatoren bereitstellen kann. Deshalb sollen in den folgenden Abschnitten Studien

„irrtümlicherweise“ als „poor worker“ wahrgenommen wurde, so hat dieser große Mühe, dieses „Bild“ von sich wieder zu ändern (Lord/Maher 1991).

⁴¹ Vgl. auch Matthews/Lord/Walker (1990).

dargestellt werden, auf deren Grundlage man Landeskulturen „erfassen“ und unterscheiden kann, um so den Inhalt von Führungsprototypen zu beschreiben.

5. Landeskulturstudien

Dieser Abschnitt stellt im Rahmen der theoretischen Diskussion um die „Landeskultur und Führung“ einen weiteren wichtigen Baustein zur Erarbeitung des Grundverständnisses dar. Er liefert zusammen mit den vorangegangenen Abschnitten die Basis einer eigenen Erfassungsmethodik für die eingangs gestellte Frage der Kulturabhängigkeit der Führung.

Mit der Konzeptualisierung, Operationalisierung und Messung von Landeskulturen haben sich verschiedene Autoren intensiv auseinandergesetzt. In der Reihe der bedeutenden Typologien, die zur Erfassung von Landeskulturen gemacht wurden (z.B. Trompenaars 1993; Schwartz 1992), ist die Studie von Hofstede (1980) zur Messung von kulturellen Variationen die bisher populärste. Sie hat zu entscheidenden Fortschritten und weiteren Anstößen innerhalb des cross-cultural Managements geführt (Erez 1994).

5.1 Die Kulturstudie von Hofstede

Hofstede führte zwischen 1968 und 1972 eine umfangreiche kulturvergleichende Untersuchung mit vierzig Ländern durch. Ziel seiner Studie war es, die fundamentalen Unterschiede aufzuzeigen, wie Menschen aus verschiedenen Ländern ihre Welt erleben und interpretieren. Das Forschungsprojekt wurde mit 116.000 Mitarbeitern der Firma IBM in vergleichbaren beruflichen Positionen, aber aus unterschiedlichen Nationen durchgeführt.

Durch Faktoranalyse der erhaltenen Antworten wurden vier „Dimensionen“ zur Beschreibung von Landeskulturen konstruiert. Für jede Dimension wurde ein „Landes-Index“ der an der Untersuchung teilgenommenen Nationen errechnet. Dieser Landes-Index gibt Auskunft über den Grad der jeweiligen Dimension eines Landes.

Theoretisch geleitet wurde die Kulturstudie von Hofstede (1980) von einer eher etischen Perspektive (z.B. Smith/Bond 1993), d.h. Ziel der angesprochenen Kulturstudie war es, „(...) to develop etically valid classifications of the salient values of different cultural groups“ (ebenda, S. 48).

5.1.1 Mentale Programme

Folgt man dem Kulturverständnis der Hofstede-Studie, so sind die beiden Konstrukte *Werte* und *Kultur* die entscheidenden Begriffe, die zur Beschreibung von mentalen Programmen von Menschen dienen. Mentale Programme, verstanden als bestimmte Denk,- Empfindungs- und Handlungsmuster⁴², können nicht direkt beobachtet werden; hingegen „(...) what we can observe is only behavior, words, or deeds“ (Hofstede 1980, S. 14). Der Ursprung von mentalen Programmen liegt dem Autor zufolge im sozialen Umfeld, in welchem der Mensch aufgewachsen ist und Lebenserfahrung gesammelt hat. Die „Programmierung“ beginnt in der Familie und setzt sich über die Schule, Jugendgruppen und andere soziale Institutionen bis an den Arbeitsplatz fort (Hofstede 1993). Mentale Programme unterscheidet er in ihrer Einzigartigkeit auf universaler, kollektiver und individueller Ebene:

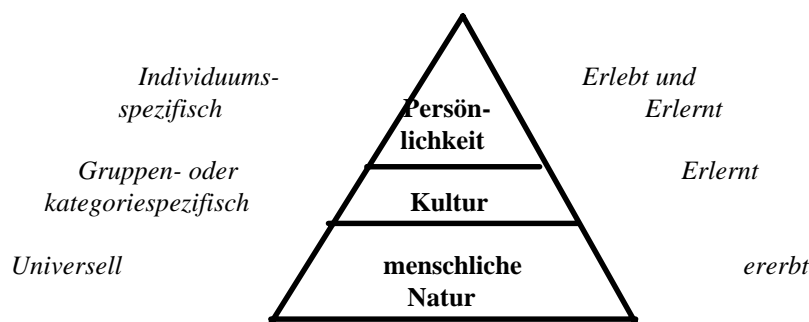


Abbildung 5: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen (nach Hofstede 1993, S. 19)

Die **universale Stufe**⁴³ (human universals)⁴⁴ weist die geringste Einzigartigkeit auf, da angenommen wird, daß dieses mentale Programm aufgrund biologischer Gründe von allen Menschen geteilt wird. Die **kollektive Stufe**⁴⁵ (collective culture) wird von

⁴² In einem später erschienenen Werk (Hofstede 1997) nennt er sie „software of the mind“ (S. 4); also eine Art kollektive Programmierung des Geistes.

⁴³ Hierzu gehört die Fähigkeit Furcht, Ärger, Liebe zu spüren, zu lachen, zu trauern, und andere Formen des Ausdrucksverhaltens. Insbesondere Ethologen popularisieren diese Ebene.

⁴⁴ In Abb. 5 als *menschliche Natur* bezeichnet.

⁴⁵ Hierzu gehört beispielsweise die Sprache, in der wir uns ausdrücken; die Achtung gegenüber Älteren; die zum Wohlbefinden eingehaltene soziale Distanz gegenüber anderen, u.ä.

einigen, jedoch nicht allen Personen geteilt; sie ist typisch für Menschen, die einer bestimmten Gruppe oder Kategorie angehören, jedoch verschieden unter Menschen, die zu anderen Gruppen gehören. Auf der **individuelle Stufe** (individual personality) wird die menschliche Programmierung als einzigartig betrachtet, d.h. kein Mensch gleicht in seiner „Programmierung“ dem anderen (Hofstede 1980).

An dieser Stelle soll im Zusammenhang der „mentalen Programme“ kurz auf *Sozialisationsprozesse* eingegangen werden. Im Rahmen der Sozialisationsforschung wird davon ausgegangen, „daß kulturelle Faktoren als wesentliche Bedingungen der Sozialisation verstanden werden“ (Trommsdorff 1989, S. 6). Sozialisation kann nach Gottschalch (1988) definiert werden als „die Vorgänge, die dazu führen, daß die Menschen sich mehr oder weniger dem Wert- und Normensystem der Gesellschaft, in der sie leben, anpassen beziehungsweise angepaßt werden“ (S. 703). Die auf die Persönlichkeitsentwicklung einwirkenden Sozialisationsfaktoren sind nach Trommsdorff (1989) eingebettet in eine bestimmte Kultur; und sie werden gemäß diesen kulturellen Gegebenheiten vom Individuum wahrgenommen und verarbeitet⁴⁶. Durch das Erwerben der zu einer Kultur gehörenden Werte und Praktiken aufgrund der Sozialisierungsprozesse zeigen sich im späteren Erwachsenenalter (auf kollektiver Ebene) Merkmale und Verhaltensweisen, die im frühen Jugendalter erlernt wurden (Trommsdorff 1995, 1997; Hofstede 1980, 1986). Obwohl Auswirkungen und Tragweite von Sozialisationsprozessen in der Literatur unklar sind, soll es genügen festzuhalten, daß es nach Hofstede (1980) die kollektive Ebene ist, in welcher der größte Teil der mentalen Programmierung erlernt wird (vgl. Abb. 5).

5.1.2 Werte und Kultur nach Hofstede

Unter **Werte** als eines der beiden Schlüsselkonstrukte zur Beschreibung von mentalen Programmen versteht Hofstede (1980) „an attribute of an individual as well as of collectivities“ (S. 18). Dieser Logik nach definiert er Werte als „a broad tendency to prefer certain states of affairs over others“ (ebenda). Verschiedene Werte können

⁴⁶ Trotzdem wird in der Sozialisationsforschung und Entwicklungspsychologie die Frage weiterhin heftig diskutiert, ob eher biologische Faktoren, oder eher Umweltbedingungen für die Persönlichkeitsentwicklung verantwortlich zu machen sind (ebenda).

miteinander in Verbindung stehen und man kann sie sich in ihrer Anordnung auch als Wertesysteme oder Hierarchien vorstellen. Darüber hinaus geht er davon aus, daß beinahe sämtliche mentalen Programme (beispielsweise Einstellungen oder Glaubenssätze) eine Wertkomponente beinhalten⁴⁷. Werte repräsentieren die grundlegende Ebene einer Kultur⁴⁸. Untersuchungen über „human values“ setzen nach Hofstede (1980) im Verständnis des Forschers ein gewisses Maß an kulturellem Relativismus voraus.

Wie bereits an anderer Stelle dieser Arbeit diskutiert, gibt es auf dem Gebiet der cross-cultural Forschung eine Vielzahl von Definitionen von **Kultur**. Hofstedes´ Definition (1980) entspricht einer normativen Definition. Er definiert Kultur als „*the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another*“ (S. 21). Er fügt hinzu, daß „this is not a complete definition of cultures (...), but it covers what I have been able to measure. Culture, in this sense, includes systems of values; and values are among the building blocks of culture“ (ebenda). Dem Kulturverständnis von Hofstede nach ist entscheidend, daß „as nearly all our mental programs are affected by values, nearly all are affected by culture, and this is reflected by behavior“ (S. 23).

5.1.3 Dimensionen nationaler Kulturen

Schon in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts versuchten Wissenschaftler anhand von Studien herauszufinden, welche Probleme allen Kulturen gemein sind. Im Jahr 1954 veröffentlichten die Amerikaner Inkeles/Levinson eine ausführliche Untersuchung zum Thema „Nationale Kulturen“.

Etwa zwanzig Jahre später führte Hofstede seine Kulturstudie durch und fand durch Faktoranalyse heraus, daß sich seine empirischen Ergebnisse erstaunlich genau mit den Bereichen deckten, die Inkeles/Levinson vorausgesagt hatten. Gemeinsame Probleme, aber von Land zu Land unterschiedliche Lösungen, gibt es demnach in folgenden Bereichen:

⁴⁷ Eine strukturierte Übersicht über das Zusammenspiel von Werten, Einstellungen und Meinungen gibt z.B. Staehle (1991, S. 153 ff.).

⁴⁸ Vgl. auch Schein (1985).

- Soziale Ungleichheit, einschließlich des Verhältnisses zu Autorität
- Die Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe
- Vorstellungen von Maskulinität und Feminität: die sozialen Auswirkungen, als Junge oder Mädchen geboren zu sein
- Die Art und Weise, mit Ungewißheit umzugehen und zwar in Bezug auf die Kontrolle von Aggression und das Ausdrücken von Emotionen

Diese vier Grundproblembereiche⁴⁹, die von Inkeles/Levinson (1954) definiert und von Hofstede (1980) aus den Daten seiner Studie empirisch erschlossen wurden, stellen Dimensionen von Kulturen dar. Dimensionen von Kulturen definiert Hofstede als „Aspekte von Kulturen, die sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lassen“ (Hofstede 1993, S. 29).

Aufgrund der bereits angesprochenen Sozialisationsprozesse wird davon ausgegangen, daß diese sich gleichermaßen auf die Dimensionen der Hofstede-Studie auswirken. Auf die vier Grundproblembereiche (Dimensionen) soll im folgenden Abschnitt ausführlich eingegangen werden, wobei die größte Aufmerksamkeit den Dimensionen „Machtdistanz“ und „Individualismus“ gegeben wird⁵⁰.

Bevor nun Hofstedes Dimensionen näher untersucht werden, soll ein Zitat von Hofstede (1980b) den Dimensionenansatz besser einzuschätzen verhelfen: „Characterizing a national culture does not, of course mean, that every person in the nation has all the characteristics assigned to that culture. Therefore, in describing national cultures we refer to the common elements within each nation- the national norm- but we are not describing individuals. This should be kept in mind when interpreting the four dimensions“ (S. 45).

5.1.3.1 Machtdistanz (power distance)

⁴⁹ Später konnte man eine fünfte Dimension von Unterschieden zwischen nationalen Kulturen ausmachen, bei der eine *langfristige Orientierung* einer *kurzfristigen Orientierung* im Leben gegenübersteht. Hofstede (1993; 1997) hält für diese fünfte Dimension jedoch keine Indizes für die gleichen Länder seiner 1980 erschienenen Studie bereit (so z.B. nicht für Spanien).

⁵⁰ Dies erklärt sich u.a. daraus, daß der Verfasser aufgrund der im Vorfeld zu dieser Diplomarbeit durchgeführten (teil-)strukturierten Interviews in der Dimension „Machtdistanz“ und „Individualismus“ die entscheidenden Unterschiede im Hinblick auf das jeweilige Führungsverständnis der im empirischen Teil der Arbeit zu untersuchenden beiden Länder vermutet.

In jeder Gesellschaft stößt man auf Ungleichheit. „Das bedeutet, daß alle Gesellschaften ungleich sind, aber einige ungleicher als andere“ (Hofstede 1989b, S. 165). Diese Ungleichheit kann sich in Macht, Prestige oder Wohlstand ausdrücken. „In arbeitsteiligen Organisationen sind Machtunterschiede funktional und unvermeidbar. Sie kommen in formalisierten, hierarchischen Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehungen zum Ausdruck“ (Hofstede 1980, S. 65).

Die Dimension Machtdistanz fokussiert den Grad an Ungleichheit zwischen einer mächtigeren und einer weniger mächtigen Person, wobei dieser Grad anzeigen soll, wieweit diese Ungleichheit den gesellschaftlichen Normen entsprechend als *akzeptabel* erscheint. In Anlehnung an die „Power Distance Reduction Theory“ (Mulder 1976) sind Untergebene bestrebt, diese Machtunterschiede zu verringern, beziehungsweise Vorgesetzte versuchen, sie aufrecht zu erhalten oder weiter auszubauen. Bei Machtdistanz (wie bei allen Dimensionen) geht Hofstede (1980) davon aus, daß dieses Maß, in welchem diese beiden Tendenzen ihr Gleichgewicht gefunden haben, gesellschaftlich (vor)bestimmt sei. Darüber hinaus sieht er eine gewisse Hierarchie unter den Menschen als universellen Bestandteil der mentalen Programmierung von Menschen an (vgl. auch Abb. 5)⁵¹. Hofstede definiert diese Dimension wie folgt:

„Machtdistanz ist das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen beziehungsweise Organisationen eines Landes erwarten, daß Macht ungleich verteilt ist“ (Hofstede 1993, S. 42).

Bezogen auf die Arbeitswelt stellt Hofstede folgende Hauptunterschiede in bezug auf den Grad von Machtdistanz fest:

geringe Machtdistanz	große Machtdistanz
Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden.	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten.
Mitarbeiter fürchten sich kaum, dem Vorgesetzten zu widersprechen.	Mitarbeiter trauen sich nicht, dem Vorgesetzten zu widersprechen.
Der ideale Vorgesetzte ist der einfallreiche Demokrat.	Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütiger Vater.

⁵¹ Hofstede (1993) vermutet, daß einige Wurzeln der mentalen Software, wie z.B. hier Machtdistanz, zumindest auf die Zeit der Römer zurückgehen, weshalb Länder, die einst unter römischer Herrschaft standen, Zentralgewalten eher gewohnt seien. Hingegen Länder, die in kleine Stammesgebiete mit einem Landesfürsten an der Spitze unterteilt waren, seien es weniger gewohnt, Befehle und Anweisungen von (fernen) zentralen Stellen entgegenzunehmen.

Abbildung 6: Ausgewählte Beispiele von Hauptunterschieden „Machtdistanz“ bezogen auf die Arbeitswelt; Konsequenzen für die Organisation (nach Hofstede 1980, S. 92, 107; Hofstede 1993, S. 52).

In einer anderen kulturvergleichenden Untersuchung (1986), die u.a. Unterschiede in der Interaktion zwischen Lehrern und Schülern/Studenten in bezug auf die Machtdistanz zum Gegenstand hatte, kommt Hofstede zu den folgenden Aussagen⁵²:

geringe Machtdistanz	große Machtdistanz
Den Schülern/Studenten ist es gestattet, dem Lehrer zu widersprechen und ihn zu kritisieren.	Dem Lehrer darf weder widersprochen, noch darf er öffentlich kritisiert werden.
Ein Lehrer muß die Unabhängigkeit seiner Schüler/Studenten respektieren.	Ein Lehrer verdient von seinen Schülern/Studenten Respekt.

Abbildung 7: Ausgewählte Merkmale von Lehrer-Schüler Beziehungen in Ländern mit geringer/großer Machtdistanz (nach Hofstede 1986, S. 313).

Wie aus den Merkmalen der Abbildungen 6 und 7 hervorgeht, vermutet Hofstede, daß es in der Dimension „Machtdistanz“ landeskulturell bedingt Unterschiede geben kann, die sich auf organisationale Situationen auswirken können. Hierzu gehören beispielsweise verschiedene Formen des Kritik/Widerspruchs- und des Entscheidungsverhaltens in den Führungsbeziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Im folgenden soll nun versucht werden, die einzelnen Aspekte näher zu betrachten.

Zunächst fällt auf, daß es in Kulturen mit großer Machtdistanz im allgemeinen weder Schülern/Studenten noch Untergebenen zugebilligt wird, Lehrern oder Vorgesetzten zu **widersprechen** beziehungsweise sie zu **kritisieren**. Lehrer werden respektiert. Die Schüler folgen und gehorchen seinen Anweisungen. Widerspruch gilt als tabu. Hingegen in Ländern mit geringer Machtdistanz betonen die Schüler/Studenten und Untergebenen bei Unstimmigkeit mit dem Vorgesetzten deutlich die Erwartung, diesem widersprechen und ihn kritisieren zu dürfen. Die Frage der Furcht der Mitarbeiter, „to express disagreement with their managers“ (S. 73), hebt Hofstede (1980) als Gradmesser zur Bestimmung von Machtdistanz besonders hervor, indem er feststellt:

⁵² Hofstede geht davon aus, daß das Erziehungsverhalten, das man in der Schule gelernt hat, sich als Teil der mentalen Software eines jungen Menschen in die Arbeitswelt fortsetzt (vgl. z.B. Hofstede 1993, S. 50).

„Of all the questions of the questionnaire [of my study], this one seems most clearly to express power distance“ (S. 73).

Darüber hinaus geht er davon aus, daß diese Merkmale in engem Zusammenhang mit dem *Autoritätsverständnis* stehen, das für eine Gesellschaft im Hinblick auf die Arbeitswelt typisch ist. Daher soll nun versucht werden, autoritäre von demokratischen Verhaltensweisen abzugrenzen. Eine geeignete Beschreibung/Typologisierung solcher Merkmale und Verhaltensweisen erscheint jedoch zunächst schwer: *Den* autoritativen beziehungsweise demokratischen Persönlichkeitstyp gibt es nicht, da die Persönlichkeit stets individuumspezifisch ist (Smither 1993; Bass 1990; Hofstede 1980; und vgl. Abb. 5).

Autoritativ-typische Charakterbeschreibungen in Form von Werken wie „The authoritarian personality“ (Adorno et al. 1950) oder „The authoritarian character structure“ (Maslow 1943) können hier demnach nicht entsprechend weiterhelfen und wurden in der Literatur aus dem eben genannten Grund auch häufig kritisiert⁵³ (z.B. Smither 1993). Dennoch kann sich (trotz normativer Bedenken) ein kurzer Blick in die Ausführungen von Maslow (1943) lohnen⁵⁴.

Da es im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht um die Beschreibung von Persönlichkeitsstrukturen im Sinne der eben erwähnten „individual-level researcher“ (Kahn/Kram 1994, S. 23) gehen kann, sondern um die Erfassung von Merkmalen und Verhaltensweisen, die auf kollektiver Ebene (vgl. Abb. 5) für eine Landeskultur typisch sind, soll nun auf Aussagen zurückgegriffen werden, die es erlauben, in einer eher

⁵³ Hofstede (1980) macht darauf aufmerksam, daß für cross-cultural Studien, die mit Adorno et al. ermittelten F-Scale-Persönlichkeitsbeschreibungen in Verbindung stehen, ungeeignet sind (S. 87). Das sogenannte „authoritarian personality syndrome“ existiere zwar in den USA (wo Adorno et al. die F-scale entwickelt haben), jedoch nicht zwangsweise in anderen Ländern (vgl. auch Kagitcibasi 1970; Bass 1990).

⁵⁴ In seiner fünf Jahre umfassenden „clinical study of authoritarian individuals“ mit dem Titel „*The authoritarian personality structure*“ kommt er zu folgendem Ergebnis: Der autoritative Mensch lebt in einer gefährlichen, bedrohlichen Welt. Wer nicht stark genug ist braucht einen Beschützer. Solche Menschen sehen sich in einer Leiterhierarchie in Form eines klaren Ober/Unterordnungsverhältnisses eingeteilt, d.h. es gibt nur entweder Superiorität oder Inferiorität. Externe Dinge wie Prestige, Geld, Titel und dominanter Status entscheiden über Superiorität oder Inferiorität. Es gibt nur diese eine dominierende Werteskala. Die Untergebenen akzeptieren dies und unterwerfen sich bedingungslos. Freundlichkeit, Sympathie und Generosität gelten als Attribute der Schwäche (Inferiorität), Selbstsucht und Härte sind Eigenschaften der Stärke (Superiorität). Andere Menschen sind Instrumente, oder Objekte (Schachfiguren), die ausgenutzt werden, um in der Hierarchieleiter zu steigen.

Die demokratische Charakterstruktur zeichnet sich durch Respekt gegenüber anderen aus, wobei andere nicht als besser oder schlechter, sondern schlicht als *anders* gesehen werden. Mehrere Werteskalen werden akzeptiert. Deshalb schätzt man die Wahrnehmung von Differenz (und nicht etwa eine Hierarchieeinteilung). Differenzen erklären sich aus funktionalen Gründen und sind auf besondere Qualitäten oder bestimmte Fähigkeiten bezogen. Aufgaben und Problemlösungen stehen im Vordergrund, und Macht bezieht sich auf den Nutzen und die Bedürfnisse der Gruppe. Ehrlichkeit und Unterstützung sind hierbei wesentliche Attribute (Maslow 1943).

generalisierenderen Form typische Merkmale und Verhaltensweisen zu erfassen, die mit dieser Dimension in Verbindung stehen könnten.

Zur Unterscheidung des Verhaltens von *autoritärer Führung* und *demokratischer Führung* läßt sich nach Bass (1990) feststellen, daß in der Literatur trotz nicht vollständig überlappenden Bedeutungen, aber dennoch hohen Korrelationen innerhalb eines „authoritarian Leadership clusters“ *autoritäre/autoritative Führung* mit Beschreibungen wie direktiv, zwangsausübend, aufgabenorientiert, persuasiv, bestrafend, formal und der Theorie X⁵⁵ in Verbindung gebracht wird. Vorgesetzte ziehen es einem autoritären Führungscluster zufolge vor, Entscheidungen für die Gruppe allein, d.h. ohne vorherige Konsultation der Untergebenen zu treffen, und sorgen sich relativ wenig für die Bedürfnisse ihrer Untergebenen (Bass 1990). Vorgesetzte behalten sich das Recht vor, eine Aufgabe zu initiieren, versuchen die nötigen Informationen selbst zu beschaffen, bestimmen, was zu tun ist und geben die Regeln hierzu vor. Außerdem belohnen sie für Aufgabenerfüllung, drohen mit Sanktionen bei Nichtbefolgung der Anweisungen, und setzen ihre Macht überwiegend zur engen Überwachung ihrer Untergebenen ein (S. 416 ff.).

Ein *demokratisches* oder *egalitäres* Cluster wird Bass (1990) zufolge eher mit Eigenschaften wie rücksichtsvoll, konsultativ/partizipativ, konsensorientiert, beziehungsorientiert, permissiv, informell, unterstützend und der Theorie Y in Verbindung gebracht.

Demokratisches Führungsverhalten zeichnet sich durch die Miteinbeziehung der Ideen, Ratschläge, Meinungen und Informationsbeschaffung durch die Untergebenen aus, wobei Entscheidungen mit der Gruppe getroffen werden oder die Gruppe zumindest innerhalb der allgemeinen Rahmenvorgaben mitbestimmen kann (ebenda).

Da Hofstede bei der Ermittlung des Indexes für Machtdistanz der einzelnen Länder auf Management- bzw. Führungssysteme von Likert (1967) zurückgriff, die wiederum auf

⁵⁵ McGregor (1960) als Vertreter sogenannter dualistischer Ansätze hat eine stark simplifizierende Beschreibung der Konsequenzen zweier extrem unterschiedlicher Menschenbilder entwickelt, wobei seine Theorie X besagt, der Mensch habe eine angeborene Abneigung gegenüber Arbeit, scheue Verantwortung, und müsse unterwiesen, geführt und kontrolliert werden. Theorie Y hingegen besagt, der Mensch wolle

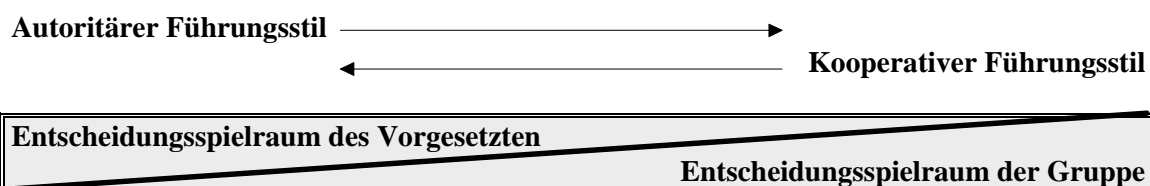
Überlegungen des Führungsstilmodells von Tannenbaum/Schmid (1958) aufbauen, erscheint es im Hinblick auf die verschiedenen Formen und Abstufungen von Entscheidungsverhalten bedeutungsvoll, die wichtigsten Merkmale der beiden Modelle kurz darzustellen. Zunächst das Modell von Likert (1967):

	autoritäre Systeme		partizipative Systeme	
	System 1 ausbeutend autokratisch	System 2 wohlwollend patriarchalisch	System 3 unterstützend konsultativ	System 4 kooperativ demokratisch
Interaktion	gering	gering	mäßig	intensiv
Entscheidungsfindung	Spitze der Hierarchie	strategische Entscheidung an der Spitze, mäßige Delegation	strategische Entscheidung an der Spitze, starke Delegation	auf allen Ebenen in überlappenden Teams
Zielvorgabe	Befehle	Befehle mit Möglichkeit zur Diskussion	Zielvorgabe nach Diskussion mit Unterebenen	Zielvorgabe als Ergebnis von Gruppendiskussion

Abbildung 8: Ausgewählte Merkmale der vier Managementsysteme nach Likert (1967)⁵⁶ (nach Staehle 1994, S. 783).

Likert (1967) unterscheidet gemäß Abbildung 8 vier Management- bzw. Führungssysteme, die sich jedoch auf zwei Grundtypen, *autoritäres System* (System 1 und 2) und *partizipativ/demokratisches System* (System 4 sowie Teile von System 3) reduzieren lassen (Staehle 1991). System 1 bis System 4 stellen die Extreme auf einem Kontinuum möglicher Managementsysteme dar. Länder mit großer Machtdistanz präferieren gemäß Hofstede (1980) eher autoritäre Management- und Führungssysteme (System 1 und 2); Länder mit geringer Machtdistanz eher die Systeme 3 und 4⁵⁷.

Die Überlegungen zu den vier Systemtypen, auf die Hofstede (1980) für die Ermittlung des Machtdistanz-Indexes zurückgriff, stammen ihmzufolge (S. 74) ursprünglich aus dem eindimensionalen Führungsstilmodell von Tannenbaum/Schmid (1958):



arbeiten, da es eine Quelle der Zufriedenheit sei; externe Kontrollen seien gegebenenfalls unnötig; der Mensch sei durchaus imstande, Eigeninitiative zu entwickeln und bereit, Verantwortung zu übernehmen.

⁵⁶ vom Verfasser geringfügig ergänzt: die Bezeichnungen *autokratisch*, *patriarchalisch*, *konsultativ*, *demokratisch* wurden hinzugefügt, da Hofstede (1980, S. 74) die einzelnen Systeme so bezeichnete.

⁵⁷ auch andere empirische Studien bestätigen dies (vgl. Dorfman/Howell 1988; Stening/Wong 1983).

<i>autoritär</i>	<i>patriar- chalisches</i>	<i>beratend</i>	<i>konsultativ</i>	<i>partizipativ</i>	<i>delegativ</i>	
Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter	Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen	Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigten Entscheidungen, wobei die Untergebenen die Möglichkeit haben, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte Lösung	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat	Die Gruppe entscheidet, der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen

Abbildung 9: Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmid 1958 (nach Steyrer 1993, S. 178).

Anhand eines Kontinuums kommen aus Abbildung 9 die Divergenzen zwischen einem „autoritären“ und „demokratischen“ Führungsstil deutlich zum Ausdruck. Außerdem wird eine dazu entsprechende siebenstufige Typologie der Partizipation am Entscheidungsprozeß vorgelegt. Der Führungsstil als Merkmalsausprägung der Verhaltensweise „Führungsverhalten“ ist Hofstede (1980) zufolge in Ländern mit hoher Machtdistanz eher „autoritär-patriarchalisch“; in Ländern mit geringer Machtdistanz hingegen eher „konsultativ-delegativ“. Es sollen die (Extrem-)Punkte der Kontinuumstheorie (Abb. 9) zusammenfassend kurz beschrieben werden:

Das *autoritäre Verhalten* ist dadurch charakterisierbar, daß der Vorgesetzte den einzelnen Mitglieder der Gruppe die Aufgaben einfach zuweist und den Untergebenen die Art der Aufgabenerfüllung vorschreibt. Er ist auf soziale Distanz bedacht, bringt den Untergebenen keine persönliche Wertschätzung entgegen und hält sich selbst nach Möglichkeit von der Gruppe fern.

Das *demokratische Verhalten* zeichnet sich dagegen dadurch aus, daß der Vorgesetzte es den Mitgliedern der Arbeitsgruppe überläßt, Entscheidungen zu treffen. Er versucht, Aufgabe und Zwecksetzung durch Diskussion mit den Mitgliedern zu klären und ist bemüht, die soziale Distanz zu reduzieren. Darüber hinaus bringt er den einzelnen

Mitgliedern eine persönliche Wertschätzung entgegen und nimmt selbst aktiv am Gruppenleben teil (Steyrer 1993)⁵⁸.

Die zweite Dimension zur Beschreibung einer Landeskultur in der Hofstede-Studie (1980) betrifft die Unterscheidung zwischen individualistischen beziehungsweise kollektivistischen Gesellschaften.

5.1.3.2 Individualismus (individualism)/Kollektivismus (collectivism)

Diese Dimension beschreibt, wie sich die Beziehung zwischen einem Individuum und der Gesellschaft gestaltet⁵⁹. Auf dem einen Ende des Kontinuums befindet sich eine typisch individualistische Einstellung. Sie macht eine klare Unterscheidung zwischen einer Person als separatem Wesen und dem sozialen Umfeld, das die Person umgibt. Am anderen Ende des Kontinuums steht der kollektivistische Pol, der dadurch gekennzeichnet ist, daß Individuum und Gruppe stark miteinander verflochten sind. Diese Dimension trennt „vereinzeln“ von „zusammenhaltenden“ Gesellschaften (Hofstede 1993) und ist folgendermaßen definiert:

„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, daß er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt“ (S. 67).

Für das Verständnis der Rolle des Individuums gegenüber der Rolle der Gruppe gilt hier als individualistisch, wenn das Interesse des Individuums Vorrang vor den Interessen der Gruppe genießt. Dieser Familientyp wird als Kern- oder Kleinfamilie bezeichnet. Kinder aus solchen Familien lernen sehr schnell, sich selbst als „Ich“ zu begreifen. Dieses „Ich“, d.h. ihre persönliche Identität, unterscheidet sich vom „Ich“ anderer Menschen, wobei diese anderen nicht nach Gruppenzugehörigkeit, sondern nach individuellen Merkmalen klassifiziert werden⁶⁰.

⁵⁸ Auf situative Faktoren der Kontinuums-Theorie (z.B. Art der Organisation; Eigenschaften der Gruppe; zeitlicher Abstand zur Handlung) kann hier nicht näher eingegangen werden.

⁵⁹ Dies spiegelt sich wider in der Beantwortung von Fragen wie: „Verhalte ich mich so, daß ein Optimum für mich oder für die Gesellschaft resultiert?“ oder „Kümmere ich mich um mich selbst, oder kümmerst sich die Gesellschaft um mich?“ (vgl. Hofstede 1980).

⁶⁰ Spielgefährten werden beispielsweise nach persönlicher Vorliebe ausgewählt (S. 66).

„**Kollektivismus** beschreibt Gesellschaften, 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“ (S. 67).

Für das Verständnis der Rolle des Individuums gegenüber der Rolle Gruppe gilt hier als **kollektivistisch**, wenn das Interesse der Gruppe dem Interesse des Individuums übergeordnet ist, wobei die Identität des Menschen im sozialen Netzwerk, dem man angehört, begründet liegt. Hofstede unterscheidet den Grad von Individualismus/Kollektivismus einer Gesellschaft bezogen auf die Arbeitswelt wie folgt:

Individualistisch	Kollektivistisch
Im Hinblick auf Initiativergreifung der Angestellten und Gruppenaktivitäten befürworten die Manager „moderne“ Standpunkte	Manager befürworten „traditionelle“ Standpunkte, d.h. Mitarbeiterinitiativen und Gruppenaktivitäten werden kaum unterstützt
Seine Meinung zu äußern ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen	Man sollte immer Harmonie bewahren und direkte Auseinandersetzungen vermeiden

Abbildung 10: Ausgewählte Beispiele von Hauptunterschieden „Individualismus/Kollektivismus“ bezogen auf den Arbeitsplatz; Konsequenzen für die Organisation (nach Hofstede 1980 S. 166, 173; Hofstede 1993 S. 84).

In einer anderen Studie (Hofstede 1986), die u.a. Unterschiede in der Interaktion zwischen Lehrern und Schülern/Studenten in bezug auf die Dimension „Individualismus/Kollektivismus“ zum Gegenstand hatte, konnte er folgendes feststellen:

individualistische Gesellschaften	kollektivistische Gesellschaften
Studenten sprechen/antworten in der Klasse aufgrund einer allgemeinen Andeutung des Lehrers.	Studenten sprechen/antworten nur, wenn sie persönlich vom Lehrer hierzu aufgefordert werden.
Konfrontation in Lernsituationen können nützlich sein; Konflikte dürfen ausbrechen.	In sämtlichen Lernsituationen sollte die formelle Harmonie eingehalten werden.
„Gesicht-Bewahren“ ist eher schwach ausgeprägt.	Weder Lehrer noch Schüler sollten je dazu gebracht werden, ihr „Gesicht zu verlieren“.

Abbildung 11: Ausgewählte Merkmale von Lehrer-Schüler Beziehungen in individualistischen/ kollektivistischen Ländern (nach Hofstede 1986, S. 312).

Da im Rahmen des Sozialisationsprozesses die Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe, die im Bewußtsein eines Kindes in den ersten Lebensjahren in der Familie aufgebaut wurde, sich in der Schule weiter entwickelt und festigt, ist davon auszugehen, daß sie sich bis in das Berufsleben/Arbeitswelt hinein fortsetzt (vgl. Trommsdorff 1997; Hofstede 1980, 1986). Im Hinblick auf Sozialisationsziele in

individual- und gruppenorientierten Kulturen kommt in diesem Zusammenhang Trommsdorff (1997) zu folgenden Aussagen:

	Individualorientierung	Gruppen- (Sozial)Orientierung
Sozialisationsziele	Selbständigkeit; Individuelles Selbst; Unabhängigkeit	Konformität; Soziales Selbst; Interdependenz
Entwicklungstheorie	Kind ist ein kleiner Erwachsener; verantwortlich für Handlungen	Kind ist nur ein Kind; noch unreif
Mutter-Kind- Beziehung	Konfliktaustragen; Aushandeln von Interessen	Harmonie; Kooperation; Ausgleich von Interessen

Abbildung 12: Ausgewählte Aspekte der Sozialisation in individual- und gruppenorientierten Kulturen (nach Trommsdorff 1997, S. 56).

Nach Trommsdorff (1997) stehen als Sozialisationsziele in individualistischen Kulturen Bedürfnisse und Interessen des Individuums im Vordergrund, „wobei in der Sozialisation des Einzelnen dessen Autonomie, Selbstverantwortung und Entscheidungsfreiheit gefördert wird“ (S. 280). In kollektivistischen Kulturen hingegen ist die Sozialisation des Einzelnen so strukturiert, daß eine Einbindung der eigenen Person in die Gruppe Priorität hat. „Konformität mit den Gruppennormen darf danach keine Frage der individuellen Entscheidung sein, sondern gilt als selbstverständlich“ (ebenda, S. 280).

Aus der Dimension Individualismus/Kollektivismus leiten sich nun einige Aussagen ab, die für das Führungsverständnis eines Landes bedeutungsvoll erscheinen.

Einzel- oder Gruppeninitiativen durch die Mitarbeiter stehen Vorgesetzte individualistischer Länder positiv gegenüber. Die Chance der Kommunikation zur Einbringung eigener Vorschläge (oder Gegenvorschlägen) wird von den Mitarbeitern gesellschaftlich gefordert und begrüßt. Der Mitarbeiter erlebt sich als selbständiges, unabhängiges und den eigenen Interessen und Bedürfnissen nach handelndes Wesen.

Daher werden Aussagen wie beispielsweise „ein guter Führer gibt detaillierte Anweisungen“ oder „Informationen gibt er nur zur unmittelbaren Aufgabenerfüllung“ ablehnend eingeschätzt. „In more individualistic countries, managers tend to agree with the statements that if subordinates cannot influence them, they as managers lose some influence (Hofstede 1980, S. 161). Diese Aussagen subsumiert Hofstede als „modern points of view [of management]“. Angehörige kollektivistischer Länder vertreten hier

eher den Standpunkt, daß es der Lehrer/Vorgesetzte ist, der die Vorschläge initiiert und die Kommunikation anregt (traditional point of view).

In individualistischen Ländern gilt es als eine Tugend, seine Meinung auszudrücken. Im Hinblick auf Konfliktsituationen kann dies zu Spannungen führen. Diese gelten jedoch nicht als unerwünscht. „Konflikte zwischen Personen, innerhalb der Gruppe, oder mit Fremdgruppenmitgliedern werden nach Möglichkeit offen angesprochen, ausdiskutiert und über Kompromißbildung gelöst“ (Thomas 1993, S. 396). Offen zu sagen, was man denkt- trotz oder gerade wegen einer daraus resultierenden Konfrontation wird als positiv angesehen, da ein Aufeinanderprallen von Meinungen als konstruktiv gilt. „Konfliktbewältigung ist ein normaler Bestandteil familiären Zusammenlebens und der Arbeitswelt“ (Hofstede 1993, S.75).

Ganz anders ist hier die Situation in kollektivistischen Kulturen: die Bewahrung von Harmonie im Bereich der Familie, Schule und Arbeitswelt gilt als sehr bedeutsam. Direkte Konfrontationen und Auseinandersetzungen mit anderen Personen gelten als unerwünscht und sollten vermieden werden. Das „Gesicht“-Wahren rangiert an erster Stelle. House et al. (1997) äußern sich in ganz ähnlicher Weise und stellen fest, daß „members of countries that score high as collectivist (...) place a high value on group maintenance, paternalism, in-group loyalty, harmony, (...) and face saving among in-group members“ (S. 576)⁶¹.

„Individuals are concerned only with saving their own face (...), by contrast, collectivists are concerned with saving the face of the other one as well as their own“ (Ting-Toomey 1988; zitiert nach Triandis 1994, S. 220)⁶².

Soziale Konflikte können nach Luhmann (1984) als „Kommunikation eines Widerspruchs“ definiert werden. Mit Fokus auf individualistische Länder (als Gegensatz zu kollektivistischen Ländern) spricht Krysmanski (1993) von einem Austragen von Differenzen. In kollektivistischen Kulturen hingegen wird jegliche Konfrontation mit Gruppenmitgliedern bis hin zur direkten Kritik wegen des hohen Harmoniebedürfnisses tabuisiert. „Diskrepanzen gegenüber anderen Personen innerhalb der Eigengruppe

⁶¹ *Gesicht-Verlieren* ist ein Ausdruck, der ursprünglich aus dem Chinesischen stammt. Man kann ihn umschreiben mit „face is lost when individuals fail to meet the obligations placed on them by virtue of their social position“ (Bochner/Hesketh 1994, S. 237).

⁶² Die Nachricht an einen Mitarbeiter, der beispielsweise bestimmten Anforderungen in einer Arbeitssituation nicht gerecht werden konnte, mußte in kollektivistischen Kulturen demnach der Form nach so formuliert werden, daß er sich keinesfalls verletzt fühlen kann.

werden umgangen, totgeschwiegen oder bis zur Unehrlichkeit geleugnet“ (Thomas 1993, S. 395).

Da in kollektivistischen Kulturen direkte Auseinandersetzungen und Konflikte möglichst vermieden werden sollen beziehungsweise in individualistischen Kulturen als konstruktiv erachtet werden, erscheint an dieser Stelle eine Betrachtung von verschiedenen Formen der Konfliktbewältigung als bedeutsam. Im Folgenden soll ein Konzept zur Handhabung von Konflikten herangezogen werden:

5.1.3.2.1 Möglichkeiten der Handhabung von Konflikten

Titschler (1995a) unterscheidet anhand einer Klassifikation drei Grundvarianten der Konflikt-handhabung: Man kann einem bestehenden Konflikt beziehungsweise erwarteten Konflikt ausweichen, einen gegebenen eskalieren oder ihn austragen wollen⁶³.

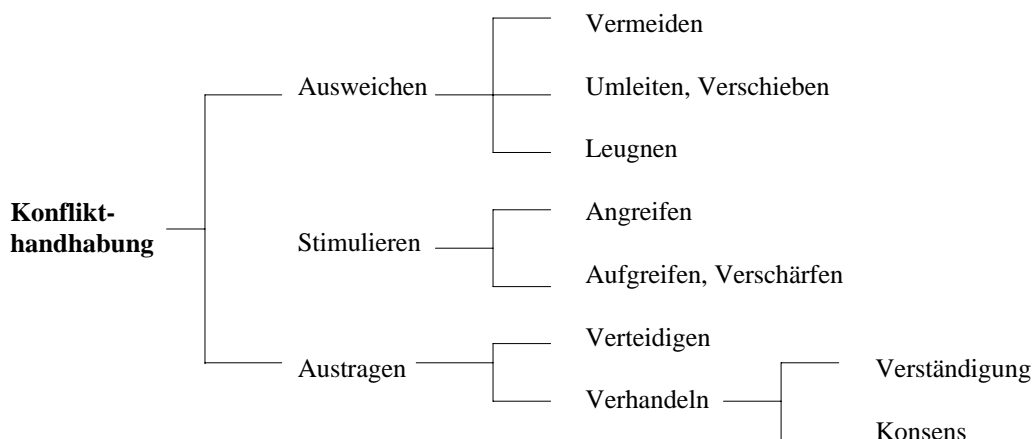


Abbildung 13: Möglichkeiten der Handhabung von Konflikten (nach Titschler 1995b, S. 1338).

Als eine (extreme) Möglichkeit der Konflikt-handhabung gilt diesem Modell nach das *Ausweichen*. Will man Differenzen aus dem Weg gehen, werden Situationen möglichst zu meiden versucht, von denen man annimmt, sie könnten zu Konflikten führen. Als konkrete Ausprägung meint dies beispielsweise *Vermeiden*, d.h., „die eigenen Erwartungen, die in Widerspruch zu denen anderer stehen könnten, nicht zu äußern beziehungsweise den Anforderungen anderer nicht zu widersprechen“ (Titscher 1995b, S. 1339).

⁶³ Zur konkreten Unterscheidung, wann genau ein Konflikt vorliegt, vgl. Titschler (1995b).

Die andere (Extrem-)Variante dieses Modells ist das *Austragen*. Prinzipiell setzt Konfliktaustragung voraus, daß die Existenz von Unterschieden akzeptiert wird und man versucht, einen Umgang mit bestehendem Dissens zu finden. Unterschieden wird hierbei zwischen der Form der *Verteidigung*, die darauf abzielt, die möglichen eigenen Kosten eines Streites zu minimieren, und *Verhandeln*. Letzteres hat zum Ziel herauszufinden, was der jeweilige Streitgegner gerade noch als akzeptables Ergebnis ansieht. Verhandeln kann unterschiedlich verlaufen, je nachdem, ob als Ergebnis *Konsens* oder *Verständigung* angestrebt wird. *Konsens* als „handlungsrelevante Übereinstimmung der Meinungen“ (S. 1345) wird erzielt, wenn sich die Beteiligten verpflichten, von nun an im Sinne der Übereinkunft zu handeln. *Verständigung* liegt vor, wenn die Konfliktbearbeitung beispielsweise in kleinere Schritte zerlegt werden können, d.h. im Vordergrund der Bemühungen stünde dann das Bestreben, eine vorläufige Übereinstimmung in Teilergebnissen zu erreichen, um bei besonders komplizierten Problem- und Interessenlagen bestimmte Themen ausklammern und bei weiteren Verhandlungen erneut aufgreifen zu können (ff.).

Dieses Modell soll keinesfalls darstellen, wie in individualistischen beziehungsweise kollektivistischen Ländern prinzipiell Konflikte bewältigt werden. Es soll lediglich dazu dienen zu veranschaulichen, daß es nach Titchler (1995b) direktere und weniger direkte Möglichkeiten gibt, mit Auseinandersetzungen umzugehen. In bezug auf „Konfliktverhalten“ bleibt festzuhalten, daß in individualistischen Ländern ein *Austragen von Konflikten* als gesellschaftlich nicht unerwünscht eingeschätzt werden kann, wohingegen in kollektivistischen Ländern die angesprochenen *Harmoniebedürfnisse* stark ausgeprägt sind.

5.1.3.3 Maskulinität (masculinity)/Feminität (femininity)

Maskulinität versus Feminität bezieht sich auf den Grad der Dominanz von Materialismus als Ausprägung von Maskulinität beziehungsweise auf die Beziehung zu

anderen Menschen und der allgemeinen Lebensqualität als Ausprägung der Feminität⁶⁴.

Diese Dimension ist nach Hofstede wie folgt definiert:

„Maskulinität kennzeichnet Gesellschaften, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen“ (S. 101).

Eine solche Gesellschaft ist tendenziell eher leistungsorientiert eingestellt, d.h. im unternehmerischen Sinne zählt das Ergebnis und honoriert wird nach dem Prinzip der Gerechtigkeit: Jeder wird nach seiner Leistung belohnt. Von seinen Mitgliedern erwartet man zu durchsetzungsfähig zu sein und zu kämpfen. „Let the best man win“, (Hofstede 1993, S. 111). Ein Versagen in der Schule oder am Arbeitsplatz kommt einer Katastrophe gleich. Die Erziehung der Kinder ist auf selbstsicheres Auftreten, Ehrgeiz und Wettstreit ausgerichtet.

„Feminität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen“ (S. 101).

Die Maxime einer solchen Gesellschaft ist eher der Wohlfahrtsstaat; man erwartet von seinen Mitgliedern einen freundlichen Wesenstyp, wobei insbesondere soziale Fähigkeiten betont werden⁶⁵. Übereifer wird recht schnell mit „workaholic“ gleichgesetzt, und ein bestimmendes Auftreten kann leicht als „Aufschneideri“ aufgefaßt werden. Kinder werden nach Bescheidenheit und Solidarität erzogen. Mitarbeiter werden nach dem Prinzip der Gleichheit belohnt, d.h. er wird entsprechend seinen Bedürfnissen honoriert.

Bezogen auf die Arbeitswelt unterscheidet Hofstede den Grad dieser Dimension einer Gesellschaft wie folgt:

Maskulin	Feminin
Von Vorgesetzten erwartet man, daß sie entschlußfreudig und bestimmt sind.	Vorgesetzte verlassen sich auf ihre Intuition und streben Konsens an.

⁶⁴ D.h., welche Einstellung hat eine Gesellschaft gegenüber Verhalten von Menschen, welches als stereotyp maskulin (aggressiv, bestimmend, dominant, Bevorzugung von jungen Männern) gekennzeichnet ist.

⁶⁵ Die Ursprünge von Unterschieden bei der Dimension „Maskulinität/Feminität“ können nach Hofstede (1993) u.a. darin begründet liegen, daß beispielsweise typisch feminine (europäische) Länder oftmals große Seefahrernationen waren (Schweden, Dänemark, Spanien, Portugal), da bei Handel und Seefahrt gute zwischenmenschliche Beziehungen und das Sorge tragen für Schiff und Ware unerläßliche Tugenden sind S. 124).

Betonung liegt auf Fairneß, Wettbewerb unter Kollegen, und auf Leistung.	Betonung liegt auf Gleichheit, Solidarität und Qualität des Arbeitslebens.
Geld und Dinge sind wichtig.	Menschen und intakte zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtig.

Abbildung 14: Ausgewählte Beispiele von Hauptunterschieden „Maskulinität/Feminität“ bezogen auf den Arbeitsplatz; Konsequenzen für die Organisation (nach Hofstede 1980 S. 207, 208; Hofstede 1993 S. 115).

Maskuline Gesellschaften unterstützen gemäß Abbildung 14 Verhaltensweisen, die eher mit „Bestimmtheit“ und „Leistungsorientierung“ in Verbindung stehen. Karrierehaftes Denken und eine materialistische Grundeinstellung sind für diese Kulturen bezeichnend und gelten als erstrebenswerte Ideale. Im Hinblick auf organisationale Belange könnte dies beispielsweise in bezug auf Leistungsanreize bedeuten, daß ein höheres Gehalt mehr Freizeit vorgezogen wird; oder Mitarbeiter die Übernahme einer Aufgabe im Dienstleistungs- oder Servicebereich weniger schätzen, da hier eher „feminine“ Werte gefragt sind.

5.1.3.4 Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance)

Diese Dimension ist ein Maß für die (In-)Toleranz gegenüber Mehrdeutigkeiten in einer Gesellschaft. Der Grad der Unsicherheitsvermeidung baut auf der Überlegung auf, daß Menschen mit Hilfe von Technologie, Gesetzen, Religion oder bestimmten Ritualen die um sie herum bestehende Unsicherheit zu reduzieren versuchen. „Die Wurzeln der Unsicherheitsvermeidung einer Gesellschaft sind nicht rationaler Art; Unsicherheitsgefühle werden vielmehr erworben und erlernt“ (Hofstede 1980, S. 111). Gefühle dieser Art und die Möglichkeiten mit ihnen umzugehen, gehören dem Autor zufolge zum kulturellen Erbe einer Gesellschaft, „und sie werden von fundamentalen Institutionen wie der Familie, der Schule und dem Staat weitergegeben und spiegeln sich in den von den Mitgliedern einer bestimmten Gesellschaft kollektiv gehaltenen Werten wider“ (ebenda, S. 111).

Unsicherheitsvermeidung ist definiert als „der Grad, indem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (S. 118).

Dieses Gefühl kann sich auch in nervösem Streß und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit ausdrücken: ein Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen

Regeln⁶⁶. Unsicherheitsvermeidung spiegelt sich nach Hofstede auch in organisationalen Belangen wider. Hofstede unterscheidet er den Grad dieser Dimension bezogen auf die Arbeitswelt wie folgt:

schwache Unsicherheitsvermeidung	starke Unsicherheitsvermeidung
Toleranz gegenüber abweichenden und innovativen Gedanken und Verhaltensweisen.	Unterdrückung abweichender Gedanken und Verhaltensweisen; Widerstand gegen Innovation.
Aufgabenaktivitäten sind weniger stark strukturiert.	stärkere Strukturierung von Aufgabenaktivitäten.
Führungskräfte sind vornehmlich in strategische Überlegungen involviert.	Führungskräfte sind vornehmlich mit Detailfragen beschäftigt.
Lehrer/Vorgesetzte dürfen „ich weiß nicht“ sagen.	Lehrer/Vorgesetzte müssen auf alles eine Antwort wissen.

Abbildung 15: Ausgewählte Beispiele von Hauptunterschieden „Unsicherheitsvermeidung“ bezogen auf die Arbeitswelt; Konsequenzen für die Organisation (nach Hofstede 1980, S. 143; Hofstede 1993, S. 146).

Auch hier sind die einzelnen Punkte wieder als Tendenzaussagen zu verstehen. Für die Arbeitswelt können die Aussagen aus Abbildung 15 bedeuten, daß Länder mit starker Unsicherheitsvermeidung konservative Verhaltensregeln vergleichsweise hoch einschätzen: Bewahrung wird vor Innovation gestellt, d.h. einmal etablierte Regeln und Vorschriften weisen einen relativen starken Bindecharakter auf und sind nur schwer wieder zu ändern. In Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung hingegen sind die Menschen dahingehend „programmiert“, daß sie sich auch in unstrukturierten Arbeitssituationen wohlfühlen. Etwaige Unklarheiten dürfen gelegentlich dem Zufall überlassen werden, weshalb eher ein emotionaler Widerwille gegen formelle Regeln und Detailfragen vorherrscht.

Kurzfazit:

Durch die Dimensionen der Hofstede-Studie stehen nun Möglichkeiten zur Verfügung, mit denen Landeskulturen beschrieben werden können. Die hier gewonnen Erkenntnisse und Aussagen gestatten es, prototypische Führereigenschaften zu bestimmen, die für

⁶⁶ Auch bei der Unsicherheitsvermeidung findet Hofstede (1993) die Länder mit romanischer Sprache (z.B. spanisch, italienisch) wieder beisammen. All die Erben des Römischen Reiches inklusive ihres einzigartigen Systems kodifizierter Gesetze erreichen hohe Punktwerte in dieser Dimension; hingegen

eine bestimmte Kultur charakteristisch sein können. Jedoch kann man der Hofstede-Studie nicht völlig kritiklos gegenüberstehen.

5.1.4 Bewertung der Hofstede-Studie

Zunächst scheint herausragend, daß es im Bereich der cross-cultural Forschung kaum eine Untersuchung gibt, auf die derart häufig bezuggenommen wurde, wie auf die Hofstede-Studie (1980). Die Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen mit Bezug auf diese Untersuchung spricht eine deutliche Sprache. Hofstedes Konzeptualisierung und Messung von kultureller Variation ist bis heute die populärste Studie in diesem Forschungsfeld geblieben (Erez 1994) und hat zu bedeutenden Fortschritten im Bereich des cross-cultural management geführt (Dorfman 1996). Die theoretischen Variablen seiner Studie sind gut konzeptualisiert und beziehen sich auf vier der grundlegendsten sozialen Probleme von Menschen⁶⁷ (House et al. 1997).

Durch eine Vielzahl von nachfolgenden Untersuchungen konnte die Robustheit und die Gültigkeit der theoretischen Prädiktionen des Vier-Dimensionen Modells von Hofstede weitgehend bestätigt werden, sowohl im Hinblick auf die Rangeinteilung der einzelnen Länder durch die ermittelten Punktwerte, als auch das Innehaben dieser Positionen über Zeit, d.h. es konnte auch eine temporale Stabilität nachgewiesen werden⁶⁸.

Zu kritisieren ist jedoch vor allem, daß trotz der guten Konzeptualisierung, die Operationalisierung der Variablen als problematisch eingeschätzt werden muß (Dorfman/Howell 1988; Roberts/Boyaciller 1984; Triandis 1982). Vorgebracht werden kann hierzu beispielsweise, daß sich manche der Items seiner Skalen zur Bestimmung der Dimensionen nicht mit dem eigentlichen Konstruktinteresse deckt (House et al. 1997).

Darüber hinaus wurden nach Dorfman/Howell (1988) Daten mit verschiedenen formatierten Fragen kombiniert, d.h. Punktwerte einzelner Items wurden den Autoren nach in kaum zu vertretender Weise miteinander in Verbindung gesetzt⁶⁹, und mitunter

nördlichere Staaten (und Länder, die durch das konfuzianisch geprägte Chinesische Reich beeinflusst wurden) charakterisieren sich durch kleinere Punktwerte.

⁶⁷ Vgl. Abschnitt 5.1.3

⁶⁸ Vgl. z.B. Morris/Davis/Allen 1994; Schmidt/Yeh 1992; Shackleton/Ali 1990; Smith/Person/Misumi 1994. Eine Übersicht geben House et al. (1997).

⁶⁹ So ist die Dimension „Unsicherheitsvermeidung“ aus Items zusammengesetzt sei, die nach Dorfman/Howell (1988) als miteinander unvereinbare Konstrukte angesehen werden müssen. In den

wurde dasselbe Item für mehr als eine Skala verwendet. Auch gibt es Studien, die eine Konsistenz bestimmter Hofstede-Dimensionen nicht nachweisen konnten (vgl. Gerstner/Day 1994)⁷⁰. Aufgrund dieser und anderer statistischer Probleme im Hinblick auf die Genauigkeit der ermittelten Länderwerte scheint ein gewisses Maß an Vorbehalt begründet zu sein.

Darüber hinaus war lediglich *eine* Unternehmung (IBM) Gegenstand der Analyse, die zur Bestimmung der vier Dimensionen von Landeskulturen geführt haben⁷¹. Außerdem liegt die Vermutung nahe, daß IBM weltweit ähnlich „mental programmierte“ Mitarbeiter rekrutiert, was auf eine organisationale Homogenität schließen läßt⁷² (Hunt et al. 1985). Mit Staehle (1994) läßt sich jedoch sagen, „daß das Ergebnis umso überraschender ist, da selbst ein multinationaler Konzern mit ausgeprägter Organisationkultur, wie IBM, nicht die externen kulturellen Wertunterschiede zu nivellieren vermag“ (S. 427).

Gesamthaft läßt sich sagen, daß der Ansatz von Hofstede m.E. einen guten Einblick in landeskulturelle Zusammenhänge ermöglicht. Fraglich bleibt, ob die in dieser Studie herauskristallisierten vier Dimensionen nicht um weitere Dimensionen ergänzt werden müßten, um ein umfassenderes Bild der Kultur eines Landes zu ermöglichen⁷³. Triandis (1982) zählt bis zu zwanzig mögliche Dimensionen auf, um kulturbedingte Wertunterschiede zu erfassen⁷⁴. Er weist aber auch darauf hin, daß die Limitierung von Hofstedes Methode nicht mehr als vier Dimensionen entstehen lassen konnte.

Im den folgenden Abschnitten wird aufgezeigt, daß es zur Beschreibung von Landeskulturen weitere bedeutsame Ansatzmöglichkeiten gibt.

Konstrukten „Wahrnehmung von Streß“, „Dauer der voraussichtlichen weiteren Firmenzugehörigkeit“ und die Frage der „Legitimität des Nichtbefolgens von Regeln“ sehen die Autoren kaum einen Zusammenhang.

⁷⁰ Gerstner/Day (1994) konnten in ihrer Studie beispielsweise keine Dimension finden, die analog zur Dimension „Maskulinität/Feminität“ gewesen wäre- trotz der Verwendung vieler Items in ihren Fragebögen, die dieser unabhängigen Dimension entsprechen sollten.

⁷¹ Und innerhalb der Unternehmung waren es wiederum hauptsächlich männliche Angestellte der Mittelklasse, die auf die Umfrage geantwortet haben.

⁷² Hofstede selbst räumt ein (1982), daß die IBM-Mitarbeiter sicherlich von IBM's Subkultur geprägt beziehungsweise sozialisiert wurden (S. 178). Inwieweit eine weltweite IBM-Unternehmenskultur die Ergebnisse prägte, ist jedoch schwer nachprüfbar.

⁷³ Hofstede selbst schließt dies explizit nicht aus, wenn er schreibt: „the four dimensions, however, are not necessarily exhaustive (...)“ (Hofstede 1980, S. 313). Er fügt später selbst eine fünfte Dimension hinzu („Konfuzianische Dynamik“, vgl. Hofstede 1993).

⁷⁴ Z.B. Beziehung zu Alter, Bereitschaft zu neuen Erfahrungen, physischen Charakteren, etc. (ebenda).

5.2 Weitere Landeskulturstudien

5.2.1 Die Studie von Trompenaars

Ähnlich wie Hofstede hat sich auch Trompenaars (1993) darüber Gedanken gemacht, wie man eine Landeskultur „erfassen“ könnte. Somit ist es ebenfalls Ziel der Studie von Trompenaars, auf die mögliche Existenz kultureller Unterschiede zwischen verschiedenen Länder sowie deren Messung hinzuweisen. Auch in diesem Ansatz beschreibt der Autor - ähnlich wie Hofstede - Dimensionen zur Analyse von Landeskulturen. Die Ergebnisse seiner Untersuchung basieren auf den Antworten von ca. 15.000 Mitarbeitern von 30 verschiedenen Unternehmungen aus 50 Ländern⁷⁵. Im landeskulturellen Teil gelangt Trompenaars dabei mit deduktiven Mitteln zu teilweise ähnlichen Dimensionen wie Hofstede. Es gelingt ihm, empirisch distinkte Unterschiede zwischen einer Reihe von Ländern aufzuzeigen.

Basierend auf einer anthropologischen Analyse von Kluckhohn/Strodbeck (1961) lassen sich Kulturen grundsätzlich bezüglich Unterschieden in folgender Hinsicht unterscheiden:

- an evaluation of human nature
- the relationship of man to the surrounding natural environment,
- the orientation in time
- the orientation towards activity and
- relationship among people⁷⁶

Hierauf basierend identifiziert Trompenaars drei Bereiche, mit denen er das Phänomen (Landes-)Kultur beschreibt⁷⁷:

- interpersonelle Beziehungen (fünf Dimensionen)
- das allgemeine Zeitverständnis (eine Dimension)
- das allgemeine Verhältnis zur natürlichen Umwelt (eine Dimension)

⁷⁵ Einige der an der Studie teilgenommenen Unternehmungen haben Tochtergesellschaften im Ausland.

⁷⁶ Kluckhohn/Strodbeck (1961, S. 12).

⁷⁷ Grundüberlegung bei Trompenaars ist jeweils, daß sich eine Kultur in der Art und Weise „äußert“, wie Probleme in diesen und Implikationen zu diesen Bereichen gehandhabt werden.

5.2.1.1 Interpersonelle Beziehungen

Bezüglich der Dimensionen zur Beschreibung interpersoneller Beziehungen stützt sich der Autor auf eine frühe Studie von Parsons/Shils (1951), die menschliches Verhalten auf die folgenden zu beschreibenden Dimensionen beschränken:

a) Universalismus versus Partikularismus

Diese Dimension beschreibt, in welcher Art eine Kultur das Verhalten anderer Kulturmitglieder wertet (Trompenaars 1993). Während eine universelle (regelfundierte) Kultur allgemeingültige Maßstäbe setzt, anhand derer das Verhalten gewertet wird, ist es in partikularistischen (beziehungsorientierten) Kulturen auch vertretbar, die Besonderheiten der Situation oder der beteiligten Personen in die Bewertung miteinzubeziehen.

Bezogen auf die Geschäftswelt unterscheidet er den Grad dieser Dimension einer Gesellschaft wie folgt:

Universalismus	Partikularismus
Fokus liegt eher auf Regeln denn auf Beziehungen.	Fokus liegt eher auf Beziehungen denn auf Regeln.
Als vertrauenswürdige Person gilt, wer sein Wort oder einen Vertrag ehrt.	Als vertrauenswürdige Person gilt, wer verändernde Mutualitäten ehrt.
Ein Geschäft ist ein Geschäft.	Beziehungen entwickeln sich.

Abbildung 16: Ausgewählte Unterschiede zwischen „Universalismus/Partikularismus“⁷⁸ (nach Trompenaars 1993, S. 45).

b) Individualismus versus Kollektivismus

⁷⁸ Die jeweiligen Unterschiede der einzelnen Dimensionen wurden vom Verfasser übersetzt und wiederum der Übersicht wegen in tabellarischer Form dargestellt.

Der Konflikt zwischen den Zielen des Individuums und denen der Gruppe ist Gegenstand dieser Dimension. Hiervon ausgehend wird Individualismus (in Anlehnung an Parsons/Shils 1951) definiert als „a prime orientation to the self“ und Kollektivismus als „a prime orientation to common goals and objectives“ (Trompenaars 1993, S. 47).

Diese Dimension, die sich in einzelnen Punkten mit den Ausführungen von Hofstede deckt, unterscheidet er im Hinblick auf die Geschäftswelt einer Gesellschaft bezogen wie folgt:

Individualismus	Kollektivismus
Leistungs(ziele) werden idealtypischerweise vom Einzelnen erbracht, der hierfür auch persönlich verantwortlich ist.	Leistungs(ziele) werden idealtypischerweise von der Gruppe erbracht, die hierfür gemeinsam die Verantwortung tragen.
Entscheidungen werden mit Repräsentanten „vor Ort“ getroffen.	Entscheidungen werden zur Organisation zurück delegiert.

Abbildung 17: Ausgewählte Unterschiede zwischen „Individualismus/Kollektivismus“ (nach Trompenaars 1993, S. 61).

c) Neutralität versus Emotionalität

Fokus dieser Dimension ist die Intensität, mit der die Kulturangehörigen in Interaktionen bereit sind, Gefühlsneigungen Ausdruck zu verleihen. Zu Problemen im Verständnis kann es immer dann kommen, wenn diese Bereitschaft beziehungsweise deren Fehlen mißverstanden wird. Angesprochen sind hierbei recht ähnliche Inhalte wie bei Hofstedes´ Diskussion des Grades der „Maskulinität“

Bezogen auf die Geschäftswelt unterscheidet er den Grad dieser Dimension einer Gesellschaft wie folgt:

Neutralität	Emotionalität
Kühle und Selbstbeherrschung wird geschätzt.	Hitzige, vitale und animierende Ausdrucksweise wird geschätzt.
Physischer Kontakt, Gebärdenspielereien, oder überzogene Gesichtsausdrücke gelten als tabu.	Berührungen, Gestikulieren und expressive Gesichtsausdrücke sind normal.

Abbildung 18: Ausgewählte Unterschiede zwischen „Neutralität/Emotionalität“ (nach Trompenaars 1993, S. 71).

d) Spezifität versus Diffusität

Spezifische und diffuse Kulturräume differieren dieser Dimension nach in Tiefe und Freizügigkeit, mit der im Umgang mit anderen der Zugang auch zu persönlichen Bereichen gewährt wird. Spezifische Kulturen trennen hier weit strikter als diffuse Kulturbereiche. Zur Erläuterung dieser Zusammenhänge dient ein älteres Schaubild des Psychologen Kurt Lewin (1936), die in der folgenden Abbildung dargestellt werden:

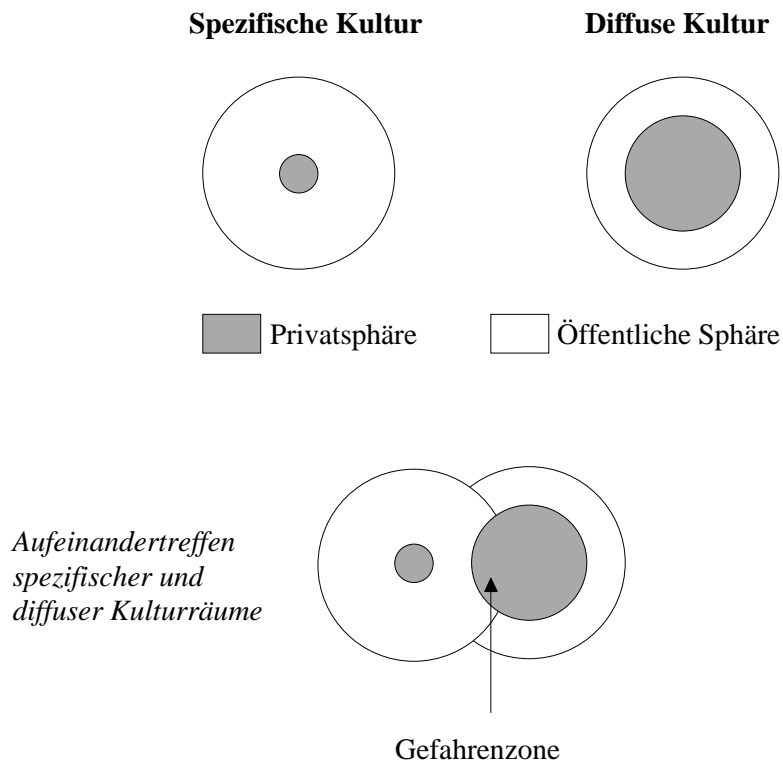


Abbildung 19: Lewinsche Kreise zur Darstellung spezifischer und diffuser Kulturen (nach Lewin 1936; vgl. auch Trompenaars 1993, S. 74, 77).

Zu großen Verstimmungen kann es kommen, wenn spezifische und diffuse Kulturverständnisse aufeinanderprallen. Während eine eher diffuse Kultur einen Zutritt zum persönlichen Bereich nicht leichtfertig zulässt und - ist dieser einmal gewährt, auch ein entsprechendes gegenseitiges Engagement erwartet, zählt in einer eher spezifischen Kultur vieles noch zum öffentlich zugänglichen Bereich, das bei der diffusen Kultur bereits als Privatsphäre gilt (vgl. Abbildung 19).

Bezogen auf die Geschäftswelt unterscheidet er den Grad dieser Dimension einer Gesellschaft wie folgt:

spezifische Kultur	diffuse Kultur
Man verhält sich direkt, „zum Punkt kommend“, präferiert zielgerichtete Zusammenhangsbezüge.	Man verhält sich indirekt, weitschweifig, präferiert scheinbar ziellose Zusammenhangsbezüge.

Man gibt sich präzise, entschlossen, definitiv und transparent.	Man gibt sich ausweichend, taktvoll, ambig, undurchsichtig.
---	---

Abbildung 20: Ausgewählte Unterschiede zwischen „spezifischen/diffusen Kulturen“ (nach Trompenaars 1993, S. 89).

e) Leistungsorientierung versus Zuschreibungsorientierung

Bei dieser Dimension wird die Art und Weise, mit der Status verliehen wird, beschrieben. Im Vordergrund steht hierbei, ob eine Statusposition aufgrund von sicht- und messbaren Leistungen oder aufgrund von Seniorität, Geschlecht, Klasse oder Ausbildung (durch einen Zuschreibungsprozess) verliehen wird.

Bezogen auf die Geschäftswelt unterscheidet er den Grad dieser Dimension einer Gesellschaft wie folgt:

leistungsorientierte Kulturen	zuschreibungsorientierte Kulturen
Respekt gegenüber Vorgesetzten gründet darin, wie effektiv dieser seiner Arbeit nachkommt und wie adäquat dessen Sachkenntnis ist.	Respekt gegenüber einem Vorgesetzten wird als Ausmaß der Verpflichtung gegenüber der Organisation und seiner Mission gesehen.
Gebrauch von Titeln nur dann, wenn damit die Kompetenz für eine Aufgabe unterstrichen werden soll.	Extensiver Gebrauch von Titeln, insbesondere dann, wenn damit der Status innerhalb der Organisation unterstrichen werden soll.

Abbildung 21: Ausgewählte Unterschiede zwischen „leistungsorientierten/zuschreibungsorientierten Kulturen“ (nach Trompenaars 1993, S. 105).

5.2.1.2 Allgemeines Zeitverständnis

Beim Vergleich von *Zeit* in unterschiedlichen Kulturen beschränkt sich Trompenaars auf lediglich eine Dimension. Die Konzeption von Zeit kann beschrieben werden mit der Unterscheidung in „sequentiell denkenden Kulturen“, und „synchronisch denkenden Kulturen“.

Sequentielle Kulturen denken eher in logisch aufeinander aufbauenden Schritten, „a series of passing events“ (Trompenaars 1993, S. 107); synchronische Kulturen hingegen legen mehr Gewicht auf eine Gesamtheit, (beispielsweise in Form eines Resultates), als auf den Weg dorthin, wobei „past, present and future are all interrelated (...)“ (ebenda).

Bezogen auf die Geschäftswelt unterscheidet er den Grad dieser Dimension einer Gesellschaft wie folgt:

sequentielle Kulturen	synchronische Kulturen
Terminfestsetzungen werden strikt eingehalten.	Termine gelten als „ungefähr“.
Starke Präferenz, einmal begonnenen Plänen zu folgen.	Starke Präferenz dorthin zu folgen, wohin die Beziehungen führen.

Abbildung 22: Ausgewählte Unterschiede zwischen „sequentiellen/synchronischen Kulturen“ (nach Trompenaars 1993, S. 105).

5.2.1.3 Allgemeines Verhältnis zur natürlichen Umwelt

Konzeptionen des Verhältnisses zur natürlichen Umgebung variieren primär bezüglich der Einschätzung des Grades ihrer Kontrollierbarkeit. „Innenbezogene Kulturen“ (inner-directed) sind dem Autor nach solche, die einen hohen Grad an Kontrollierbarkeit unterstellen, „außenbezogene Kulturen“ (outer-directed) sehen entsprechend einen eher geringen Grad an Kontrollierbarkeit⁷⁹.

Bezogen auf die Geschäftswelt unterscheidet er den Grad dieser Dimension einer Gesellschaft wie folgt:

innenbezogene Kulturen	außenbezogene Kulturen
Konflikte und Resistenz bedeutet Überzeugungen zu haben.	[es überwiegt] Harmonie und Verantwortungsbewußtsein in Form von Sensibilität.
Fokus bezieht sich „auf sich selbst“, die Funktion, die eigene Gruppe oder eigene Organisation.	Fokus liegt auf „den anderen“, d.h. auf den Partnern, Kollegen, Kunden.

Abbildung 23: Ausgewählte Unterschiede zwischen „innen/außenbezogenen Kulturen“ (nach Trompenaars 1993, S. 136).

5.2.1.4 Bewertung der Studie von Trompenaars

⁷⁹ Verhandlungen werden in innenbezogenen Kulturen beispielsweise eher „gewonnen“ oder „verloren“ als „erfolgreich geführt“. Ziel ist es dabei nicht, auf die Wünsche und Bedürfnisse des Verhandlungspartners einzugehen, sondern seine eigene Verhandlungsposition durchzusetzen (Trompenaars 1993, S. 129 ff.).

Die Untersuchung von Trompenaars ermöglicht einen sehr umfassenden und recht kompletten Einblick in die Gegebenheiten eines Landes. Zwar wurden die einzelnen Dimensionen nicht mit ähnlich hoher Sorgfalt empirisch entwickelt wie bei Hofstede, doch könnte man mit Hilfe der sieben Dimensionen recht genau und differenziert landestypische Charakteristiken analysieren, um daraus abgeleitet Landeskulturen zu beschreiben.

Zu kritisieren ist jedoch die fehlende empirische Unterstützung im Hinblick auf die Wahl seiner sieben Dimensionen. Problematisch ist auch, daß man sich bei der Beschreibung von Landeskulturen lediglich auf Antwortergebnisse einzelner Fragen seiner Untersuchung beziehen könnte. Für die in seine Studie einbezogenen Länder wurde in bezug auf die einzelnen Dimensionen kein abschließender Punktwert ermittelt, der (wie etwa bei Hofstede) einen konkreten Ausprägungsgrad der jeweiligen Dimension und der damit verbundenen Aussagen anzeigen würde. Zur Beschreibung von führungsbezogenen Landeskulturen könnte man daher lediglich „punktuell“ Bezug nehmen.

5.2.2 Andere Studien

5.2.2.1 Die Studie von Haire/Ghisell/Porter (1966)

In einer Vergleichsstudie haben Haire/Ghiselli/Porter c.a. 3600 Manager aus 14 Nationen befragt (ad hoc samples)⁸⁰, bei der sie Grundannahmen zu Managementpraxis, Selbstverständnis und Erwartungen der Manager erforschten⁸¹. Ziel ihrer explorativen Untersuchung war es demnach festzustellen, ob Managementeinstellungen essentiell über Grenzen hinweg gleich sind, oder ob kulturelle Unterschiede festzustellen sind.

Die Autoren extrahieren dabei vier in sich relativ homogene Ländergruppen, die sie zu Länderclustern⁸² zusammenfassen⁸³. Sie gelangen zu dem Ergebnis, daß etwa ein Drittel

⁸⁰ Haire et al. (1966) beziehen sich in ihrer Studie ausschließlich auf von den Befragten selbst gelieferte Informationen zu ihren führungs- bzw. partizipationsrelevanten Einstellungen und Grundorientierungen. „Sie untersuchten jedoch nicht den Zusammenhang von Einstellungen und Verhalten“ (Wilpert 1993, S. 364).

⁸¹ Die aus acht Items bestehenden Fragebögen umfaßten Fragen hauptsächlich die Einstellung zu Autorität und Kontrolle, Informationsteilung und Partizipation, und Initiativvorstellungen eines Mitarbeiters betreffend (vgl. hierzu auch Dorfman 1996, S. 283).

⁸² Zu Ländercluster vgl. ausführlich Ronen/Shenkar (1985).

⁸³ Das erste Cluster bilden hierbei Manager aus *Nordeuropa* (Deutschland, Dänemark, Schweden, Norwegen), das Zweite bilden Manager aus *Lateineuropa* (Belgien, Frankreich, Italien, Spanien), das

der gemessenen Unterschiede auf landeskulturelle Eigenarten, und etwa zwei Drittel auf individuelle Unterschiede zwischen den Befragten zurückzuführen sind⁸⁴.

5.2.2.2 Die Studie von Bass et al. (1979)

Die Untersuchung von Bass et al. (1979), die ebenfalls einen substantiellen Beitrag zur cross-cultural Forschung geliefert hat, basierte auf multiplen Messungen von beobachtetem Verhalten und Fragebogenantworten von etwa 8500 Managern aus 12 Ländern, die an Trainingsprogrammen für Manager teilnahmen. Fokus der Studie war eine Analyse von Selbstbeschreibungen der Manager über ihr eigenes Verhalten und über das Verhalten von anderen an bestimmten Übungen teilnehmenden Führungskräften.

Aufgrund der Ergebnisse wurden jedoch nicht etwa (beispielsweise durch Faktoranalyse) „Dimensionen“ konstruiert, mit denen landeskulturelle Aussagen gemacht werden könnten (wie bei Hofstede (1980) oder Trompenaars (1993), sondern durch einen Vergleich von Mittelwerten der abhängigen Variablen (Interaktionsgrad, u.ä.) wurde lediglich ein Nachweis von existierenden Differenzen⁸⁵ erbracht, welche den Autoren zufolge auf Nationalitätsunterschiede zurückzuführen sind.

Zwischenfazit:

Es ist aufgrund der bisher geführten Diskussion deutlich geworden, daß der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit organisationale Themen sind, die insbesondere Merkmale und Verhaltensweisen von Führungskräften und Untergebenen verschiedener Kulturen zum Inhalt haben.

Nach dem Aufzeigen der verschiedenen Möglichkeiten zur Beschreibung von Landeskulturen soll nun mit den bisher gewonnenen Erkenntnissen versucht werden, die führungsbezogenen Landeskulturen zweier Nationen zu beschreiben. Im Anschluß daran

Dritte bilden Manager aus *anglo-amerikanischen Ländern* (USA, England), und das Vierte bilden Entwicklungsländer (Argentinien, Chile, Indien). Japan als Einzelfall konnte keinem Cluster zugeordnet werden.

⁸⁴ Vgl. ausführliche Beschreibung und Kritik bei Keller (1982, S. 277 ff.).

⁸⁵ Für die einzelnen Nationen wurden „Profile“ erstellt.

werden Hypothesen formuliert, die im empirischen Teil dieser Arbeit (Kapitel C) getestet werden.

6. Beschreibung der führungsbezogenen Landeskulturen in Deutschland und in Spanien

Die Studie von Hofstede (1980) gestattet es, Aussagen zu führungsbezogenen Landeskulturen verschiedener Nationen zu machen (vgl. Abschnitt 5.1). Hofstede hat für jede seiner Dimensionen einen präzisen Punktwert ermittelt, der jedes Land, das in seine Untersuchung einbezogen war, individuell kennzeichnet. Dies ermöglicht, in Verbindung mit seinen Aussagen Nationen landesspezifisch zu beschreiben.

Da gemäß der „Social Information Processing Theory“ (Lord/Maher 1991) Führung im wesentlichen über den Prozeß der Wahrnehmung geschieht (vgl. Abschnitt 4.1), soll bei der Beschreibung der Führungskultur der Fokus auf der Herleitung und Bestimmung von prototypischen Führungsmerkmalen und -verhaltensweisen liegen, die für die Kulturen charakteristisch sein können.

Diese Führungsprototypen beziehen sich auf die Länder **Deutschland** und **Spanien**⁸⁶. Wegen begrenzter Umfang- und Aufwandmöglichkeiten kann jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht auf sämtliche vier Dimensionen der Hofstede-Studie bezuggenommen werden. Es muß daher genügen, sich auf zwei der vier Dimensionen zu beziehen. Es sollen hierfür die Dimensionen „Machtdistanz“ und „Individualismus/Kollektivismus“ herangezogen werden. Dies läßt sich damit begründen, daß durch die (teil-)strukturierten Interviews im Vorfeld zu dieser Arbeit Unterschiede gefunden wurden, die vermutlich stark mit diesen beiden Dimensionen in Zusammenhang stehen. Darüber hinaus merken Hofstede/Bond (1988) explizit an, „that both Power Distance and Individualism affect most likely to be effective in a country“ (S. 14). Außerdem weisen die beiden Dimensionen eine starke (negative) Korrelation auf, d.h. „Länder mit großer Machtdistanz sind mit hoher Wahrscheinlichkeit auch stärker kollektivistisch, und Länder mit geringer Machtdistanz stärker individualistisch [geprägt]“ (Hofstede 1993, S. 70). Ferner geben die Kritiken von Gerstner/Day (1994) beziehungsweise House et al. (1997) an den Dimensionen „Maskulinität/Feminität“ beziehungsweise

„Unsicherheitsvermeidung“ Anlaß, diese nach Möglichkeit nicht als unabhängige Variable zu wählen⁸⁷.

Es wird zunächst die führungsbezogene Landeskultur in Deutschland beschrieben:

6.1.1 Die Führungskultur in Deutschland: Merkmale und Verhaltensweisen deutscher Führungsprototypen

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß Hofstede keine speziellen Aussagen zur deutschen Führungskultur vornahm. Dementsprechend können nur seine allgemeinen Aussagen zu mit den Dimensionen in Verbindung stehenden Werten und vermuteten Verhaltensweisen mit Bezug auf den Führungsbereich herangezogen werden. Seine Befunde können somit nur zur tendenziellen Orientierung dienen. In Verbindung mit den Punktwerten lassen sich jedoch Schlußfolgerungen ziehen, wie stark die landeskulturellen Aussagen für die einzelnen Dimensionen gewichtet werden können⁸⁸.

Der von Hofstede (1980) ermittelte Index-Punktwert wird (zunächst) für Deutschland herangezogen:

	<i>Deutschland</i> ⁸⁹	<i>(Spanien)</i>
Machtdistanz-Index	35	57
Individualismus-Index	67	51

Abbildung 24: Machtdistanz- und Individualismusindex für Deutschland (nach Hofstede 1980, S. 77, 158).

Geringere Werte in Abbildung 24 bedeuten geringere Ausprägung in den Dimensionen. Hofstede (1980) zieht die Grenze zwischen Ländern mit geringer beziehungsweise großer Machtdistanz für diese Dimension bei 44 Punktwerten, und die Trennlinie für die Dimension Individualismus/Kollektivismus verläuft bei 51 Punktwerten.

Daraus folgt, daß sich **Deutschland** durch eine relativ geringe Machtdistanz (35 Punktwerte) und einen relativ starken Individualismus (67 Punktwerte) kennzeichnet (vgl. Abb. 24).

⁸⁶ In der Vorbereitungsphase zu dieser Diplomarbeit konnte der Verfasser erfolgreich Kontakte zu Unternehmungen dieser beiden Länder herstellen.

⁸⁷ Vgl. Abschnitt 5.1.4

⁸⁸ Dasselbe gilt für die Beschreibung der spanischen Führungskultur.

⁸⁹ Die Punktwerte wurden für die Bundesrepublik Deutschland, also (West-)Deutschland, ermittelt.

In bezug auf „Machtdistanz“ betont Deutschland demnach eher egalitaristische Werte. Für die Führungskultur und einen herausragenden Vorgesetzten kann dies bedeuten, daß deutsche prototypische Führungsmerkmale und -verhaltensweisen darin bestehen , daß

- Vorgesetzte ihre Mitarbeiter in Entscheidungen miteinbeziehen,
- Vorgesetzte bereit sind, sich von ihren Mitarbeitern kritisieren zu lassen und ihnen billigen, widersprechen zu dürfen,
- Vorgesetzte rücksichtsvoll, unterstützend und konsultativ sind.

Im Hinblick auf „Individualismus/Kollektivismus“ ermutigt Deutschland eher individualistische Verhaltensweisen. Für die Führungskultur und eine herausragende Führungskraft kann dies bedeuten, daß

- Vorgesetzte die Initiativergreifung und Vorschläge durch die Mitarbeiter befürworten,
- Vorgesetzte anerkennen, daß es gesellschaftlich als Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen gilt, seine Meinung klar zu äußern, und daß direkte Auseinandersetzungen nicht unerwünscht sind⁹⁰.

Zusammenfassend läßt sich diesen Aussagen zufolge festhalten, daß die deutsche Führungskultur (zumindest zur Zeit der Durchführung der Studie von Hofstede)⁹¹ auf einem relativ egalitären Führungsverständnis beruht, wobei Machtunterschiede als Zeichen der Ungleichheit in den Führungsbeziehungen eher gering sind. Mitarbeiter und Vorgesetzte betrachten sich als von Natur aus gleichberechtigt („Machtdistanz“). Gegenüber dem sozialen Umfeld überwiegen die Identitäten der Menschen in eher individualistisch-orientierten Einstellungs- und Verhaltensmustern, da sich der Mensch

⁹⁰ Dies spiegelt sich übrigens auch im deutschen Erziehung- und Bildungsauftrag des Ministeriums für Kultus und Sport wider. Darin heißt es z.B. im Abschnitt „Pädagogische Leitgedanken des Religionsunterrichts“: „[Der Religionsunterricht] setzt sich ein für eine Verständigung über Regeln guten Zusammenlebens, (...) und für ein faires Austragen von Meinungs- und Interessengegensätzen“ (Amtsblatt des Ministeriums für Kultus und Sport, Baden-Württemberg 1994, S. 13). Aus einer Durchsicht des spanischen Gegenstücks *Informe Nacional sobre el Desarrollo de la Educación* des „Ministerio de Educación y Cultura“ ist dem Verfasser nichts vergleichbares aufgefallen. Stattdessen überwiegen dort in diesem Zusammenhang Worte wie „Harmonie“, oder „Solidarität“ (persönliche Einschätzung des Verfassers).

⁹¹ Die Daten wurden 1968 bzw. 1972 erhoben.

eher als separates Wesen denn als Mitglied einer starken Wir-Gruppe versteht (Individualismus).

6.1.2 Die Führungskultur in Spanien: Merkmale und Verhaltensweisen spanischer Führungsprototypen

	<i>(Deutschland)</i>	<i>Spanien</i>
Machtdistanz-Index	35	57
Individualismus-Index	67	51

Abbildung 25: Machtdistanz- und Individualismusindex für Spanien (nach Hofstede 1980, S. 77; 158).

Aus Abbildung 25 geht hervor, daß sich **Spanien** durch eine relativ große Machtdistanz (57 Punktwerte) und durch ein exakt ausgeglichenes Individualismus/Kollektivismus-Verhältnis (51 Punktwerte) kennzeichnet, da die Trennlinie zwischen für diese Dimension genau bei 51 Punktwerten liegt. Letzteres bedeutet, daß die spanische Führungskultur zwar weder eindeutig individualistisch noch kollektivistisch ist, jedoch *im Verhältnis zu Deutschland* weniger individualistisch, also stärker kollektivistisch zu beschreiben ist⁹².

In bezug auf die „Machtdistanz“ betont Spanien demnach eher ungleiche Werteverhältnisse. Für die Führungskultur und einen herausragenden Vorgesetzten kann dies bedeuten, daß spanische prototypische Führungsmerkmale und -verhaltensweisen darin bestehen, daß

- Vorgesetzte eher Anweisungen geben, statt Mitarbeiter in Entscheidungen miteinzubeziehen,
- Vorgesetzten ein gewisses Recht darauf haben, nicht kritisiert oder widersprochen zu werden,
- Vorgesetzte direktiv und zwangsausübend sind.

Im Hinblick auf „Individualismus/Kollektivismus“ befürwortet Spanien mittlere Ausprägungsgrade. Für die Führungskultur kann dies bedeuten, daß

⁹² Eine Differenz von über 15 Punktwerten dürfte ausreichend genug sein, um zumindest tendenziell Aussagen aufzugreifen und ableiten zu können (Anm. d. Verf.).

- Vorgesetzte die Mitarbeiter zur Kommunikation und zu Gruppenaktivitäten eher persönlich auffordern,
- Vorgesetzte den Harmoniebedürfnissen der Gruppe relativ große Achtsamkeit schenken und direkte Auseinandersetzungen vermeiden.

Resümierend läßt sich diesen Aussagen zufolge vermuten, daß die spanische Führungskultur auf einem relativ autoritären Führungsverständnis beruht, wobei Machtunterschiede in einer Führungsbeziehung teilweise beträchtlich sein können. Vorgesetzte sehen sich von Natur aus mit eher ungleichen Rechten ausgestattet, und auf dieser Einstellung basieren auch die hierarchischen Systeme. Vorgesetzte sehen sich demzufolge weniger in der Rolle des „primus inter pares“, sondern vielmehr eher in der des „Alleinherrschers“ (Machtdistanz). Gegenüber dem sozialen Umfeld überwiegen die Identitäten der Menschen in eher kollektivistisch-orientierten Einstellungs- und Verhaltensmustern, da sich die Menschen eher als Mitglieder von Wir-Gruppen denn als separate Wesen verstehen (Individualismus/Kollektivismus).

6.2 Generierung der Subhypothesen

Aus den Ausführungen der vorangegangenen Abschnitten ergibt sich, daß sich landeskulturelle Unterschiede in der Führungskultur u.a im Bereich des

- Entscheidungs-,
- Kritik-
- Kommunikations/Initiativ- und des
- Konfliktverhaltens

feststellen lassen müßten.

Hiervon ausgehend werden nun Hypothesen formuliert, die diese Merkmale aufgreifen⁹³. Durch die Haupthypothese soll zum Ausdruck kommen, daß grundlegende landeskulturelle Unterschiede im Bereich des Führungsverständnisses vermutet werden. Durch die Nebenhypothese wird getestet, ob sich Nationalitätsunterschiede auch nach den beiden Dimensionen getrennt feststellen lassen. Die Subhypothesen greifen die zuvor diskutierten Einzelmerkmale auf, wobei Subhypothese 1 und 2 aus der Dimension

⁹³ Zur Beschreibung der zu messenden Konstrukte vgl. Kapitel C.

„Machtdistanz“ beziehungsweise Subhypothese 3 und 4 aus der Dimension „Individualismus/ Kollektivismus“ operationalisiert werden.

Haupthypothese: *„Deutsche Mitarbeiter betonen egalitäre Machtbeziehungen und individualistischere Verhaltensweisen als spanische Mitarbeiter.“*

Nebenhypothese: *„Die landeskulturellen Unterschiede zwischen deutschen und spanischen Mitarbeitern sind in der Dimension Machtdistanz größer als in der Dimension Individualismus/Kollektivismus.“*

Subhypothese 1: *„Ein Vorgesetzter, der vor der Entscheidungstreffung seine Mitarbeiter nicht konsultiert, wird von deutschen Untergebenen stärker abgelehnt, als von spanischen Untergebenen.“*

Subhypothese 2: *„Ein Vorgesetzter, der Kritik und Widerspruch nicht duldet, wird von deutschen Untergebenen weniger akzeptiert, als von spanischen Untergebenen.“*

Subhypothese 3: *„Ein Vorgesetzter, der Kommunikationsanstößen und Vorschlägen der Gruppe keine Beachtung schenkt, wird von spanischen Untergebenen weniger abgelehnt, als von deutschen Untergebenen.“*

Subhypothese 4: *„Ein Vorgesetzter, der die Harmoniebedürfnisse der Gruppe beachtet, wird von spanischen Mitarbeitern stärker akzeptiert, als von deutschen Mitarbeitern.“*

Als nächstes stellt sich die Frage, wie die generierten Hypothesen überprüft werden können und welches Instrumentarium hierfür zur Verfügung steht.

C. Empirie

1. Methodische Vorüberlegungen zur Überprüfung der Hypothesen

In der empirischen Forschung gilt es Strategien zu finden, die es erlauben, bestimmte Merkmale operationalisieren und messen zu können (Bortz 1984). Je nach Untersuchungsart führt die Operationalisierung zu quantitativen oder zu qualitativen Messungen.

Wenn man sich nun Fragen zuwendet, die die kulturellen Mentalitäten und einen damit verbundenen Zusammenhang für das Führungsverständnis zum Inhalt haben, soll hierbei eine Operationalisierung von Verhaltensformen oder entsprechende Folgen von Verhalten im Vordergrund des Interesses stehen (Hofstede 1980). Dieses Verhalten kann entweder vom Forscher zum Zwecke der Untersuchung stimuliert („provoziert“)⁹⁴ werden, oder es kann sich unabhängig vom Forscher ereignen oder ereignet haben, d.h. es liegt „natürlich“⁹⁵ vor. Darüber hinaus kann das Verhalten verbaler Art (Worte) oder nicht-verbaler Art (Taten) inklusive damit verbundener Artefakte sein. Hofstede (1980) hat für die Kombination dieser Klassifikationen ein Schaubild erstellt, das zur Darstellung von Operationalisierungsstrategien aus vier Zellen besteht:

Worte	Zelle 1 Interviews Fragebögen Projektive Tests	Zelle 2 Inhaltsanalyse von ■ Reden ■ Diskussionen ■ Dokumenten
Taten	Zelle 3 Laborexperimente Feldexperimente	Zelle 4 Direkte Beobachtungen Nutzung von verfügbarem, deskriptivem Material
	<i>provoziert</i>	<i>natürlich</i>

Abbildung 26: Vier verfügbare Strategien zur Operationalisierung von Konstrukten⁹⁶ (nach Hofstede 1980, S. 17).

⁹⁴ D.h. das beobachtbare Verhalten würde hier reaktiv vorliegen.

⁹⁵ Beziehungsweise non reaktiv.

⁹⁶ Vom Verfasser übersetzt. Hofstede (1980) titulierte die Abbildung im Original „Four available strategies for operationalizing constructs about human mental programs“, da er sich hierbei insbesondere für die Erfassung der „mental Programmierung von Menschen“ interessiert.

Um eine hohe Validität der Untersuchungsergebnisse erzielen zu können, sollten idealtypischerweise alle vier Quadranten aus Abbildung 26 besetzt sein.

Mindestens sollten jedoch zwei unterschiedliche forschungsmethodische Strategien gewählt werden, wobei die Strategien zur Reduzierung von Meßfehlern nach Möglichkeit mit „natürlichen“ und „provozierten“ Informationsquellen in Verbindung stehen sollten. Zu den methodischen Problemen in Quadrant 1 und 3 zählen beispielsweise reaktive Meßverfahren⁹⁷, d.h. bei diesen „provozierten“ Erhebungstechniken sind sich die Untersuchungsteilnehmer darüber bewußt, daß sie Gegenstand einer Untersuchung sind. Sie haben daher die Möglichkeit, auf den Datenerhebungsvorgang selbst zu reagieren.

Die Tatsache, daß Personen in Erhebungssituationen auf die Art der Fragestellung oder auf den Interviewer reagieren (Reaktivität)⁹⁸, kann durch die Miteinbeziehung der Quadranten 2 und 4 insofern vermieden werden, daß dann Daten erhoben würden, die entweder auf Beobachtungen (Quadrant 4) oder auf Inhalten von Reden, Diskussionen oder Dokumenten (Quadrant 2) beruhen. Aufgrund der Ausführungen von Webb et al. (1975) lassen sich solche nicht-reaktive Verfahren auch als „unobstrusive measures“ bezeichnen⁹⁹, welche beispielsweise physische Spuren¹⁰⁰, Archive und Verzeichnisse, Verkaufsstatistiken, Einzeldokumente und die sogenannte „lost letter technique“ umfassen¹⁰¹.

Jedoch weist Hofstede (1980) darauf hin, daß „measures based on deeds (actions, nonverbal behavior) have to be interpreted (...) [and] measures based on content analyses also have to be interpreted“ (S. 18), also auch nicht frei von Verzerrungen sind¹⁰². Hofstede zufolge ist es die sinnvollste Strategie, Quadrant 1 zu besetzen, da diese vom Forscher weniger subjektive Interpretation verlangt, „plus zumindest ein weiterer Quadrant“ (ebenda, S. 18).

⁹⁷ Vgl. auch z.B. Bortz (1984); Schnell/Hill/Esser (1992).

⁹⁸ Zu den verschiedenen Formen von Antwortverzerrungen vgl. z.B. Schnell/Hill/Esser (1992).

⁹⁹ „Unobtrusive measures are measures that do not rely on people to report data (...)“ (House et al. 1997, S. 608). Sie sind bei adäquater Operationalisierung relativ verzerrungsfrei (ebenda; vgl. auch Bortz 1984, S. 198).

¹⁰⁰ Hierzu zählen Abnutzungsspuren (z.B. Zeitverlauf der Fließenauswechslung vor bestimmten Bildern in Museen) und Ablagerungsspuren (z.B. Nasenabdrücke auf Ausstellungsvitrinen in Museen).

¹⁰¹ Diese Beispiele mögen genügen, um zu demonstrieren, daß man in den Sozialwissenschaften

keineswegs auf die relativ begrenzte Anzahl „standardmäßiger“ Datenerhebungstechniken angewiesen ist.

¹⁰² Eine ausführliche Diskussion zu den Vor- und Nachteilen bestimmter Verfahren kann hier nicht geführt werden (vgl. hierzu z.B. Stier 1996; Schnell/Hill/Esser 1992; Bortz 1984).

Diese Vorgaben können zur Überprüfung der Hypothesen aus Abschnitt 6.2 im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht erfüllt werden; und zwar weniger aus inhaltlichen, sondern vielmehr aus zeitlichen Gründen.

Dennoch soll eine Verfahrensmethode gewählt beziehungsweise konstruiert werden, die trotz begrenzter Zeit- und Aufwandmöglichkeiten einen Zugang zur hier bearbeiteten Thematik gestattet: die Konstruktion und der Einsatz eines Fallbeispiels mit angefügten Kurzfragen. Dies ist zwar eine Methode, die m.E. recht selten verwendet wird, jedoch die Stärke hat, unter Berücksichtigung bestimmter Rahmenbedingungen sehr arbeitsnah und praxisorientiert zu sein.

In bezug auf die Vorbereitung von Inhalt und Darstellung einer solche Fallstudie¹⁰³ gilt es jedoch einiges zu beachten. So machen beispielsweise die Ausführungen der „Critical Incident Technique“ (Flanagan 1954) darauf aufmerksam, daß eine geschilderte fiktive Fallsituation möglichst realistisch sein und von den befragten Personen als nachvollziehbar empfunden werden sollte.

Kritische Vorfälle werden den Autoren zufolge definiert als *„any observable human activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the persons 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“* (S. 327).

Informationen über „kritische Vorfälle“ für ein bestimmtes Thema erhält man dieser Theorie nach idealtypischerweise von solchen Personen, die mit dem Untersuchungsgegenstand und damit implizierten Geschehnissen vertraut sind¹⁰⁴. Ableitend aus deren Aussagen gestattet dies, verschiedene „incidents“ so zu kanalisieren und revidieren („decentering“), daß eine möglichst konkrete Fallsituation dargestellt werden kann, die sich nach entsprechender Überprüfung (z.B. durch Pretests) als konkret und „realistisch“ erweisen könnte (Flanagan 1954).

Solche kritischen Vorfälle sollten extremes Verhalten zeigen, das im Hinblick auf ein bestimmtes Untersuchungsziel beispielsweise besonders effektiv oder ineffektiv wirkt .

¹⁰³ Der Einsatz eines solchen Fallbeispiels gehört im übrigen zu Quadrant 1, denn die Untersuchungsobjekte reagieren auf (Reiz-)Material, das ihnen in Form von Worten vorgegeben wird.

Darüber hinaus machen verschiedene Autoren (Triandis 1994; Brislin 1993) darauf aufmerksam, daß bei Fragebögen, Fallbeispielen oder ähnlichen Erhebungsinstrumenten, die mit Angehörigen anderer Sprachkulturen in Verbindung stehen, Übersetzungsprobleme einhergehen können. Um sicherzustellen, daß eine Übersetzungsäquivalenz möglichst gegeben ist, schlägt Brislin (1993) vor, das vom Forscher erarbeitete (Reiz-)Material¹⁰⁵ von einer zweisprachig-sprechenden Person in die Ziellandessprache übersetzen zu lassen und es anschließend von einer dritten zweisprachig-sprechenden Person wieder in die Ausgangssprache zurück zu übersetzen. „The two versions can then be examined to determine what “comes through“ (...) [and to ensure] that the target language version is adequate“ (S. 78). Dieses Prozedere sollte sich solange wiederholen, bis die Endversion dem Forscher als akzeptabel erscheint (Triandis 1994; Brislin 1993)¹⁰⁶.

2. Methodik zur Auswertung des Fallbeispiels

Eine in den Sozialwissenschaften für Untersuchungen häufig verwendete Skalierungsart ist die Likert-Skala. Zur Beantwortung der angefügten Kurzfragen im Anschluß an das Fallbeispiel wurde diese Rating-Skala eingesetzt. Damit die Befragten nicht die Möglichkeit hatten indifferent zu antworten, d.h. eine Stellungnahme durch ankreuzen der Skalenmitte zu vermeiden (Neutralität), wurde eine 6-Punkte-Skalierung gewählt. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte mit dem Statistik-Programm „Statistica für Windows“.

An der Untersuchung haben 28 Personen eines deutschen und eines spanischen Industrieunternehmens teilgenommen (16 deutsche; 12 spanische Personen). Zum Zeitpunkt der Untersuchung¹⁰⁷ hatte die deutsche Unternehmung ca. 4500 Mitarbeiter; die spanische Unternehmung ca. 700 Mitarbeiter. Der Kontakt zu den Firmen wurde

¹⁰⁴ Für organisationale Themen und führungsbezogene Fragen kommen demzufolge z.B. Mitarbeiter und Vorgesetzte in Frage, die mit dieser Problematik sehr vertraut sind.

¹⁰⁵ Fragebogen, Fallkonstruktionen, u.ä.

¹⁰⁶ Weitere dienliche und wichtige Hinweise in bezug auf Frageformen, Zusicherung von Anonymität, Sicherung hoher Rücklaufquoten, ansprechendes graphisches Layout, etc. vgl. z.B. Bortz (1984); Flanagan (1954).

¹⁰⁷ Erhebungszeitraum der Studie war Mai 1998 bis Juni 1998.

telefonisch hergestellt. Die Zusicherung zur Teilnahme an der Untersuchung wurde vom Verfasser im Vorfeld zu dieser Arbeit mündlich eingeholt.

Da insgesamt nur 3 Frauen (1 deutsche Mitarbeiterin; 2 spanische Mitarbeiterinnen) den vollständig ausgefüllten Fragebogen zurückgesendet haben, wurden diese von der statistischen Analyse ausgeschlossen. Eine Analyse der Daten auf der Basis einer so geringen Anzahl von Untersuchungsteilnehmern erschien nicht sinnvoll. Da nicht erhoben werden konnte, wieviele Frauen und Männer den Fragebogen erhielten, ist unklar, ob sich der geringe Rücklauf der von Frauen ausgefüllten Fragebögen möglicherweise auf eine generelle Unterepräsentiertheit weiblicher Mitarbeiter zurückführen läßt. Somit ergibt sich eine Anzahl von 25 Personen, auf die sich die Analyse stützte.

3. Fallbeispiel

3.1 Fallbeispiel (deutsche Version):

Das vorliegende Fallbeispiel wurde den Personen im Umfang von zwei Seiten vorgelegt. Außerdem wurde es den Empfehlungen des vorangegangenen Abschnitts 1 (Kapitel C) entsprechend entwickelt, d.h. die genannten Kriterien wurden befolgt.

„In einem großen internationalen Industrieunternehmen, das sich auf den Bereich des Turbinenbaus spezialisiert hat, stellt sich bei der Komplementierung eines Triebwerks zu Beginn der Woche heraus, daß ein bestimmtes Turbinenrad Materialschäden aufweist. Deshalb ordert die Abteilung „Endmontage“ von der Abteilung „Logistische Disziplinen“ ein entsprechendes Ersatzturbinenrad, das nach Möglichkeit gegen Ende der Woche zum Einbau vorliegen soll.

Der Vorgesetzte V informiert seine Arbeitsgruppe von dieser Anfrage, und setzt sie außerdem in Kenntnis, daß der normalerweise speziell für die Beschaffung solcher Teile zuständige Mitarbeiter A kurzfristig schwer erkrankt sei, und deshalb diese Woche der Arbeit fernbleibe.

Der Vorgesetzte V bestimmt anschließend zur Abwicklung der Ersatzteilanfrage ohne vorherige Konsultation der Gruppe den Mitarbeiter B anstelle des erkrankten Mitarbeiters A.

Ohne Mitarbeiter B jedoch, der in dieser Abteilung insbesondere für die Organisation und Koordination von internationalen Telefonkonferenzen zuständig ist, kann eine solche für Mitte der Woche geplante Konferenz nicht stattfinden. Gerade von dieser Telefonkonferenz erhofft sich die Gruppe im Hinblick auf das übergeordnete Gesamtprojekt wichtige Informationen von den internationalen Kollegen.

Mitarbeiter B, der mit der Entscheidung des Vorgesetzten V nicht einverstanden ist, weist auf die Bedeutung dieser Telefonkonferenz hin, und gibt dem Vorgesetzten V zu verstehen, daß er erst die Vorbereitungen für die Konferenz abzuschließen gedenke und dann die Vertretung des erkrankten Mitarbeiters A übernehmen werde. V lehnt dies mit der Begründung ab, er dulde keinen Widerspruch und gibt zu verstehen, daß die Telefonkonferenz wohl verschoben werden müsse.

Daraufhin schaltet sich die Gruppe ein und schlägt ihrerseits nach kurzer Beratung untereinander dem Vorgesetzten V vor, alternativ den Mitarbeiter C für die Beschaffung des Turbinenrads einzusetzen, so daß B die Konferenz vorbereiten könne. V dreht sich daraufhin wortlos um, und ist im Begriff den Raum zu verlassen. Die Gruppe drängt jedoch so sehr auf den Dialog mit ihm, daß für den Nachmittag eine gemeinsame Besprechung einberufen wird.

Diese Besprechung ist durch einen hitzigen Dialog charakterisiert, bei der V die Gruppe scharf zu kritisieren und zu rügen beginnt, woraufhin sich beide Parteien (die Gruppe und V) streng zurechtweisen und sich heftig anfahren. Es werden Standpunkte deutlich gemacht und diese werden vehement verteidigt.

Die Auseinandersetzung dauert einige Zeit an und V entscheidet schließlich nach Anhörung sämtlicher Argumente der Gruppe, daß B die Vorbereitungen zur Telefonkonferenz abschließen könne, aber ein weiterer Mitarbeiter D die Beschaffung des Turbinenrades übernehmen werde.“

Kurzfragen: (vgl. Tabelle 1)

4. Auswertung des Fallbeispiels/Ergebnisse

Erster Schritt der Datenanalyse war die Überprüfung der Haupthypothese. Diese lautete, daß deutsche Mitarbeiter egalitäre Machtbeziehungen und individualistische Verhaltensweisen stärker betonen, als spanische Mitarbeiter. Dazu wurden die vier dem Fallbeispiel angefügten Kurzfragen (vgl. Tabelle 1) zu einem Mittelwerts-Index FÜHRUNGSKULTUR zusammengefaßt, wobei die vierte Frage vorher aufgrund deren Polung umkodiert wurde. Diese Umkodierung wurde auch zur Bildung der Indizes MACHTDISTANZ und INDIVIDUALISMUS/KOLLEKTIVISMUS¹⁰⁸ (vgl. Tabelle 1; Graphik 1 und 2) beibehalten. Das Cronbach-Alpha für diese vier Fragen war mit $\alpha=.52$ ausreichend hoch.

Führungskultur	
Machtdistanz	Individualismus/Kollektivismus
Frage 1: „Finden Sie, daß der Vorgesetzte V vor der Bestimmung des Mitarbeiters B zur Vertretung des Mitarbeiters A die Gruppe hätte konsultieren müssen?“	Frage 3: „Wenn Sie an den Vorschlag der Gruppe denken, anstelle des Mitarbeiters B, den Mitarbeiter C einzusetzen, glauben Sie, daß der Vorgesetzte V auf diesen Vorschlag der Gruppe hätte näher eingehen sollen, statt zu versuchen, wortlos den Raum zu verlassen?“
Frage 2: „Sind Sie der Meinung, daß Mitarbeiter B ein Recht darauf hatte, der Bestimmung zur Vertretung von Mitarbeiter A zu widersprechen?“	Frage 4: „Wenn Sie an den hitzigen Disput zwischen V und der Gruppe denken, finden Sie, daß die Auseinandersetzung zwischen V und der Gruppe hätte harmonievoller verlaufen sollen?“

Tabelle 1: Die vier Fragen, die an die deutschen und spanischen Mitarbeiter gestellt wurden.

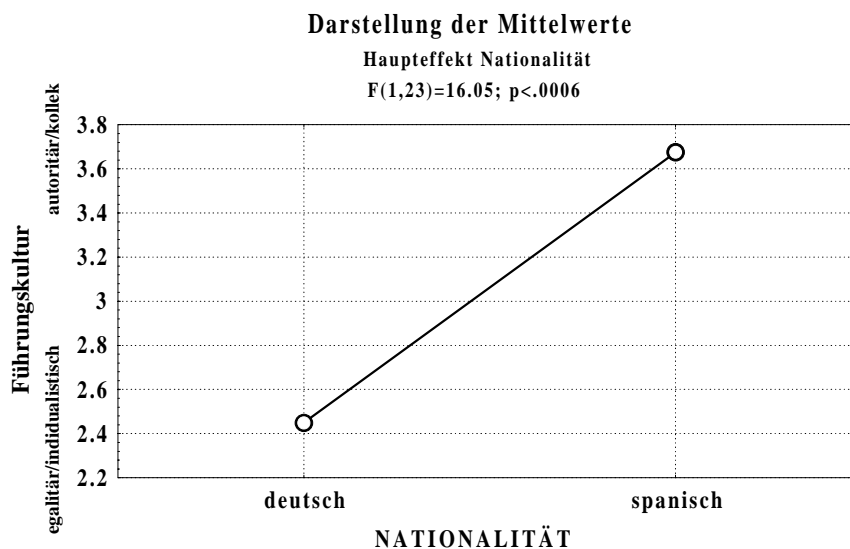
	FRAGE 1	FRAGE 2	FRAGE 3	FRAGE 4	ALTER	N
Deutschland	1.6	2.2	1.5	2.5	44.3	15

¹⁰⁸ Machtdistanz und Individualismus sind hier nicht mit den Dimensionen des Hofstede Konzeptes zu verwechseln. MACHTDISTANZ ist hier getrennt operationalisiert aus den Konstrukten Entscheidungs- und Kritik/Widerspruchsverhalten; INDIVIDUALISMUS/KOLLEKTIVISMUS aus den Konstrukten Kommunikations- und Konfliktverhalten.

Spanien	2.7	4.4	1.8	1.2	39.3	10
---------	-----	-----	-----	-----	------	----

Tabelle 2: Mittelwerte der einzelnen Fragen (getrennt nach Nationalität); Durchschnittsalter und Anzahl der Untersuchungsteilnehmer.

Zur Überprüfung der Haupthypothese wurde als statistische Meßmethode eine einfaktorielle Varianzanalyse¹⁰⁹ mit dem between-Faktor NATIONALITÄT (deutsch vs. spanisch) und der abhängigen Variable FÜHRUNGSKULTUR¹¹⁰ durchgeführt.



Graphik 1: graphische Darstellung der Mittelwerte für FÜHRUNGSKULTUR.

Die Ergebnisse der Graphik 1 zeigen mit $F(1,23)=16.05; p<.0006$ einen hochsignifikanten Haupteffekt des Faktors Nationalität: deutsche Mitarbeiter betonen eine egalitäre Führungskultur und individualistische Verhaltensweisen deutlich stärker ($M=2.45$), als dies für spanische Mitarbeiter der Fall ist ($M=3.675$). Machtunterschiede als Zeichen der Ungleichheit werden von deutschen Mitarbeitern deutlich weniger geschätzt, und die Bedürfnisse des Einzelnen als Ausdruck von Individualismus haben Vorrang vor den Bedürfnissen der Gemeinschaft. Anhand der Ergebnisse läßt sich die Haupthypothese bestätigen.

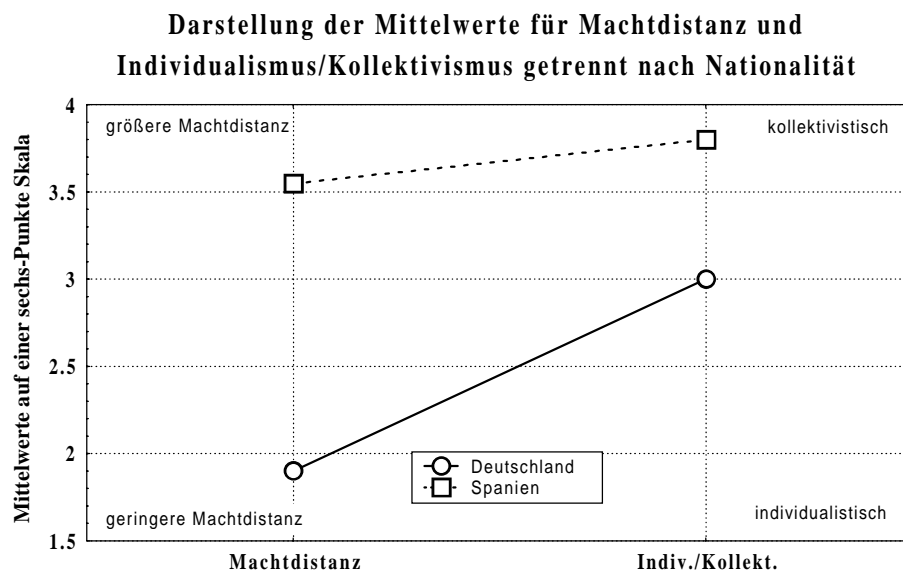
In einer weiteren einfaktoriellen Varianzanalyse mit dem between-Faktor NATIONALITÄT wurde die Nebenhypothese überprüft, d.h. es wurde getestet, ob

¹⁰⁹ Einfaktorielle Varianzanalysen als statistische Testart ermöglichen es zu berechnen, ob sich die Mittelwerte zweier Gruppen signifikant voneinander unterscheiden (vgl. z.B. Bortz 1984).

¹¹⁰ Vgl. Tabelle 1

Nationalitätsunterschiede auch getrennt für die Dimensionen MACHTDISTANZ und INDIVIDUALISMUS/KOLLEKTIVISMUS feststellbar sind.

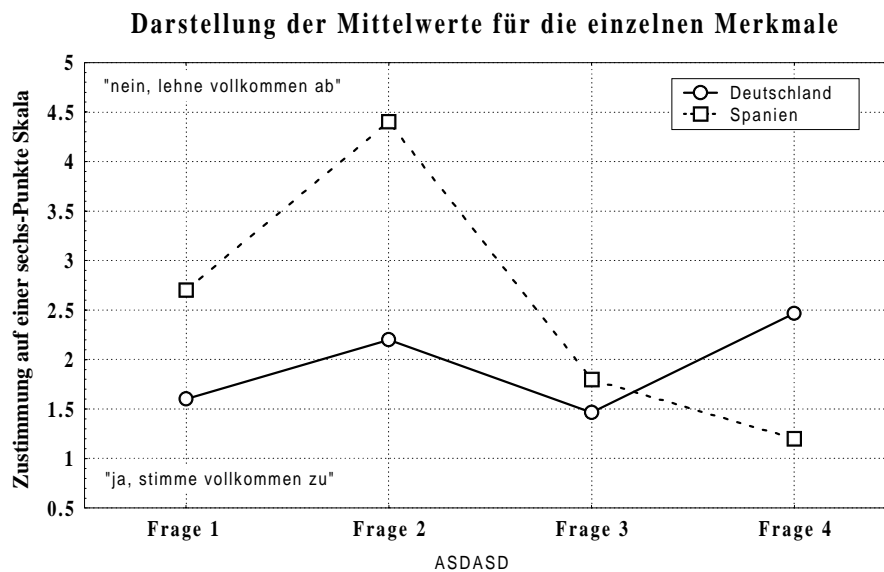
Dazu wurden die entsprechenden Fragen 1 und 2 für die Dimension MACHTDISTANZ, und die Fragen 3 und 4 für die Dimension INDIVIDUALISMUS/KOLLEKTIVISMUS (vgl. Tabelle 1) wiederum zu Mittelwertsindizes zusammengefaßt.



Graphik 2: graphische Darstellung der Mittelwerte für MACHTDISTANZ und INDIVIDUALISMUS/KOLLEKTIVISMUS

Die Ergebnisse zeigen mit $F(1,23)=15.76$; $p<.0006$, daß deutsche Mitarbeiter eine deutlich geringere Machtdistanz betonen, als spanische Mitarbeiter. Auch die Nationalitätsunterschiede bezogen auf Individualismus/Kollektivismus weisen statistische Signifikanz auf ($F[1,23]=4.74$; $p<.03$; siehe Grafik 2), d.h., daß deutsche Mitarbeiter im Vergleich zu spanischen Mitarbeitern eher individualistische Einstellungs- und Verhaltensmuster befürworten.

Letzter Schritt der Datenanalyse war die Überprüfung der Subhypothesen, d.h. es wurde getestet, ob Nationalitätsunterschiede für die einzelnen vier Merkmale feststellbar sind. Dazu wurden vier einfaktorielle Varianzanalysen mit dem between-Faktor NATIONALITÄT und jeweils einer der vier Fragen (ENTSCHEIDUNG; KRITIK/WIDERSPRUCH; KOMMUNIKATION/INITIATIVEN; KONFLIKTE) als abhängige Variable durchgeführt.



Graphik 3: Graphische Darstellung der Mittelwerte für die einzelnen Merkmale.

Wie sich mit $F(1,23)=4.00$; $p<.057$ zeigt, stimmten deutsche Mitarbeiter der Forderung nach einer der Entscheidung vorausgehenden Konsultation (Subhypothese/Frage 1) stärker zu, als dies bei spanischen Mitarbeitern der Fall ist. Ein Vorgesetzter, der dies nicht beachtet, wird demzufolge von deutschen Mitarbeitern stärker abgelehnt, als von spanischen Mitarbeitern. Subhypothese 1 läßt sich anhand des Ergebnisses bestätigen.

Desweiteren wird mit $F(1,23)=13.68$; $p<.001183$ sehr deutlich, daß deutsche Mitarbeiter in bezug auf die Erwartung von Kritik- und Widerspruchsmöglichkeiten in wesentlich stärkerem Maße zustimmten, als spanische Mitarbeiter (Subhypothese/Frage 2). Ein Vorgesetzter, der dies nicht duldet, wird daher von deutschen Mitarbeitern wesentlich weniger akzeptiert. Subhypothese 2 läßt sich somit bestätigen.

Kein Unterschied zwischen beiden Nationalitäten ist mit $F(1,23)=.460$; $p<.504$ hinsichtlich der Forderung der Mitarbeiter nach Kommunikationsanstößen und Vorschlägen seitens der Gruppe feststellbar (Subhypothese/Frage 3). Deutsche und spanische Mitarbeiter stimmten gleichermaßen zu, daß der Vorgesetzte auf den Gegenvorschlag der Gruppe hätte eingehen müssen. Subhypothese 3 läßt sich nicht bestätigen.

Bezogen auf Konflikte wird hingegen mit $F(1,23)=4.6$; $p<.04$ deutlich, daß spanische Mitarbeiter einen ausgeprägteren Wunsch nach Harmoniebedürfnissen haben, als dies für deutsche Mitarbeiter der Fall ist. Spanische Mitarbeiter stimmten der Forderung nach einem harmonievollerem Verlauf der Auseinandersetzung stärker zu, als deutsche Mitarbeiter. Anhand des Ergebnisses läßt sich Subhypothese 4 bestätigen.

D. Schluß und zusammenfassende Ergebnisse, Fazit und Ausblick

1. Zusammenfassung

Mit der vorliegenden Arbeit wurde die Bedeutung der Landeskultur für das Führungsverständnis untersucht. Mit Hilfe eines empirischen Fallbeispiels, welchem eine theoretische Diskussion um „Landeskultur und Führung“ vorausgegangen war, wurde versucht aufzuzeigen, ob sich die Frage der Kulturabhängigkeit von Führung bejahen oder verneint läßt. Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen darauf schließen, daß es Belege gibt, die einen Einfluß der Landeskultur für das Führungsverständnis erkennbar machen.

Es soll das Bild der Arbeit kurz nachgezeichnet werden: Zunächst wurde eine Aufarbeitung der verschiedenen theoretischen Perspektiven und Ansätze in der Kulturforschung vorgenommen. Anschließend wurden Ansätze im Bereich der empirischen Führungsforschung aufgezeigt. In einem weiteren Schritt wurde durch die Einbeziehung der 'Social Information Processing Theory' (Lord/Maher 1991) als kognitive Führungstheorie dargestellt, wie man sich den Prozeß, der zur Wahrnehmung von Führung führt, vorstellen kann. Es wurde hierbei davon ausgegangen, der Mensch habe eine konkrete Vorstellung darüber, welche Merkmale und Verhaltensweisen ein Vorgesetzter zeigen sollte, um als herausragende Führungskraft wahrgenommen zu werden. Der Kategorisierungstheorie zufolge (Rosch 1978) kann diese Vorstellung von einem herausragenden Führer kulturell bedingt verschieden sein. Prototypen sind als abstrakte Bilder beziehungsweise als kognitive Wissensstrukturen von effektiven Führern im Langzeitgedächtnis „abgespeichert“. Sie reflektieren das ideale Führungsbild eines Vorgesetzten eines Landes.

Um den Inhalt solcher Führungsprototypen zu bestimmen, wurden zwei Landeskulturstudien dargestellt. Die Studie von Hofstede (1980) und die Untersuchung von Trompenaars (1993) zeigten hierbei in teilweise recht ähnlicher Weise, wie mit Hilfe von Dimensionen Landeskulturen beschrieben werden können.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wurden zur Beschreibung von führungsbezogenen Landeskulturen die Aussagen von Hofstede beibehalten. Er machte zwar keine landesspezifischen Aussagen zu bestimmten Ländern; jedoch entwickelte er als Ergebnis seiner Studie vier Dimensionen, für die er jeweils einen Index ermittelte. Die Dimensionen seiner Studie und die dazu berechneten Indizes in Form von Punktwerten gestatteten, Landeskulturen individuell beschreiben zu können.

Anschließend wurden führungsprototypische Merkmalen und Verhaltensweisen von Vorgesetzten der beiden Länder Deutschland und Spanien konstruiert. Dem Umfang und Aufwand wegen konnte im Rahmen dieser Arbeit nur auf zwei der vier Dimensionen der Hofstede-Studie bezuggenommen werden („Machtdistanz“ und „Individualismus/Kollektivismus“). Aufgrund der Beschreibung der beiden Führungskulturen und eines anschließenden Vergleichs ergaben sich theoretische Unterschiede, die in Form von Hypothesen ihren Ausdruck fanden.

Nach entsprechenden methodischen Vorüberlegungen zur Überprüfung der aus der theoretischen Diskussion abgeleiteten Hypothesen wurde im empirischen Teil der Arbeit ein fiktives, aber dennoch realitätsnahes Fallbeispiel mit anschließenden Kurzfragen konstruiert. Dieses Fallbeispiel wurde zur Bearbeitung Mitarbeitern einer deutschen und einer spanischen Unternehmung vorgelegt. Dabei ergaben sich deutliche Belege, die einen Einfluß der Landeskultur auf das Führungsverständnis erkennbar machten.

In der Haupthypothese wurde postuliert, daß sich die deutsche Führungskultur durch ein egalitäreres Machtverständnis und individualistischere Verhaltensweisen kennzeichne, als dies für die spanische Führungskultur der Fall sei. Im Ergebnis zeigte sich, daß Machtunterschiede als Zeichen der Ungleichheit und die Bedürfnisse des Einzelnen als Ausdruck von Individualismus von deutschen Mitarbeitern deutlich weniger geschätzt werden, als von spanischen Mitarbeitern. Anhand dieses Ergebnisses konnte die Haupthypothese bestätigt werden.

Durch den Test der Nebenhypothese konnte belegt werden, daß sich landeskulturelle Unterschiede zwischen deutschen und spanischen Mitarbeitern auch getrennt für die Konstrukte Machtdistanz und Individualismus/Kollektivismus nachweisen lassen. Deutsche Mitarbeiter betonen demnach eine deutlich geringere Machtdistanz, als spanische Mitarbeiter dies tun. Auch die Nationalitätsunterschiede bezogen auf Individualismus/Kollektivismus wiesen statistische Signifikanz auf, d.h., daß auch bei diesem Konstrukt die deutschen Mitarbeiter im Vergleich zu ihren spanischen Kollegen

eher individualistische Einstellungs- und Verhaltensmuster befürworten. Aufgrund dieses Ergebnisses ließ sich auch die Nebenhypothese bestätigen.

Durch Subhypothese 1 wurde vermutet, daß ein Vorgesetzter, der vor der Entscheidungstreffung seine Mitarbeiter nicht konsultiert, von deutschen Mitarbeitern stärker abgelehnt wird, als von spanischen Mitarbeitern. Die deutschen Arbeitnehmer stimmten der Forderung nach einer der Entscheidung vorausgehenden Konsultation stärker zu, als dies bei ihren spanischen Kollegen der Fall war. Prototypische Führungseigenschaften in bezug auf das Merkmal „Entscheidungsverhalten“ werden verstärkt von deutschen Mitarbeitern wahrgenommen, wenn der Vorgesetzte beispielsweise gemäß der Kontinuum-Theorie (Tannenbaum/Schmid 1958; vgl. Kapitel B, Abschnitt 5.1.3.1) vor der Entscheidungstreffung die Mitarbeiter über seine beabsichtigten Entscheidungen informiert¹¹¹. In Spanien hingegen wird ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter vor der Entscheidungstreffung nicht konsultiert, weniger stark abgelehnt. Dem Vorgesetzten wird dort eher zugebilligt, auch ohne vorherige Rücksprachen mit den Mitarbeitern entscheiden zu können. Subhypothese 1 konnte bestätigt werden.

Durch den Test der Subhypothese 2 wurde überprüft, ob ein Vorgesetzten, der Kritik und Widerspruch nicht duldet, von deutschen Mitarbeitern weniger stark als herausragende Führungskraft wahrgenommen wird, als von spanischen Mitarbeitern. Es wurde durch die Analyse deutlich, daß die deutschen Arbeitnehmer der Forderung nach Kritik- und Widerspruchsmöglichkeiten in wesentlich stärkerem Maße zustimmten, als ihre spanischen Kollegen. Widerspruch und Kritik gilt bei den deutschen Mitarbeitern nicht als Tabu. Es entspricht vielmehr den kulturellen Erwartungen, bei Unstimmigkeiten mit dem Vorgesetzten diesem widersprechen und ihn kritisieren zu dürfen. Anders hingegen die Situation in Spanien. Dort werden den ermittelten Ergebnissen zufolge Anweisungen von Vorgesetzten in unkritischerer Art folgegeleistet. Das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Untergebenen hat weniger den Charakter eines „primus inter pares“, sondern der Vorgesetzte sieht sich eher als ein „Alleinherrscher“.

¹¹¹ Oder in Analogie des Modells von Likert (1967; vgl. Kapitel B, Abschnitt 5.1.3.1) kann man sagen, daß Zielvorgaben seitens des Vorgesetzten erst nach einer Diskussion mit den Mitarbeitern erfolgen sollten.

Ein Vorgesetzter, der Kritik und Widerspruch nicht duldet, wird demnach von deutschen Mitarbeitern weniger stark als Führungskraft wahrgenommen, als von spanischen Mitarbeitern. Subhypothese 2 konnte bestätigt werden.

Kein Unterschied zwischen den beiden Nationalitäten war in Subhypothese 3 feststellbar. Es wurde getestet, ob ein Vorgesetzter, der Kommunikationsanstößen und Vorschlägen der Gruppe keine Beachtung schenkt, von spanischen Mitarbeitern weniger abgelehnt wird, als von deutschen Mitarbeitern. Deutsche und spanische Arbeitnehmer stimmten gleichermaßen zu, daß eine herausragende Führungskraft auf (Gegen-)Vorschläge seitens der Gruppe eingehen sollte. Zwar konnte sich ein gering-fügiger (hypothesenkonformer) Unterschied feststellen lassen, jedoch ohne statistische Signifikanz. Die Chance zur Einbringung eigener Ideen oder (Gegen-)Vorschlägen seitens der Unterebenen wird also von deutschen wie von spanischen Mitarbeitern begrüßt und auch gefordert. Auch der spanische Mitarbeiter erlebt sich in diesem Punkt als selbständiges, unabhängiges und den eigenen Interessen und Bedürfnissen nach handelndes Wesen. Eine mögliche Fehlerquelle im Hinblick auf diese Subhypothese 3 könnte darin bestehen, daß die im Fallbeispiel dargestellte Arbeitssituation in bezug auf dieses Merkmal zu extrem wirkte. Denkbar ist auch, daß sich im Rahmen der spanischen Führungskultur hinsichtlich des Merkmals Kommunikationsanstöße/Initiativen durch die Gruppe in den vergangenen Jahren ein gesellschaftlicher Wandel vollzogen haben könnte. Letzteres würde bedeuten, daß das spanische Management hierbei einen „modern point of view“ eingenommen hätte¹¹². Somit ließ sich Subhypothese 3 nicht bestätigen.

Bezogen auf Subhypothese 4 wurde hingegen deutlich, daß spanische Mitarbeiter in Konfliktsituationen einen ausgeprägteren Wunsch nach Harmoniebedürfnissen zeigen, als dies für deutsche Arbeitnehmer der Fall ist. Die Hypothese hierzu lautete, daß ein Vorgesetzter, der die Harmoniebedürfnisse der Gruppe beachtet, von spanischen Mitarbeitern stärker als Führungskraft wahrgenommen wird, als von deutschen Mitarbeitern. Spanische Mitarbeiter stimmten der Forderung nach harmonievolleren Verläufen von Disputen stärker zu, als deutsche Arbeitnehmer dies taten. Direkte Konfrontation und hitzige Auseinandersetzungen mit anderen Personen werden

2. Fazit

Trotz der Vielzahl der veröffentlichten Studien im Bereich der cross-cultural Forschung bleiben einige Fragen im Bereich der Kulturabhängigkeit von Führung offen. Es lassen sich Gründe finden, die für einen kulturellen Universalismus sprechen; jedoch kann auch die Position der kulturellen Relativisten befürwortet werden. Den Ergebnissen dieser Studie zufolge ist die letztere Position naheliegender: Spezifisches Verhalten und bestimmte Erwartungen können kulturspezifisch erklärt werden.

Um (Extrem-)Standpunkte jedoch zu vermeiden, soll angemerkt werden, daß auf einem Kontinuum dieser beiden Standpunkte die Realität wohl irgendwo zwischen diesen beiden Punkten liegen wird. Es mag sein, daß der Mensch ein Individuum sei und in mancher Hinsicht wie alle Menschen, in anderer Hinsicht wie manche Menschen, und letztlich auf bestimmte Weise wie kein anderer Mensch ist. Aber es erscheint einleuchtend, daß es kulturelle Eigenarten und Werte gibt, die beispielsweise im Rahmen von Sozialisationsprozessen über die Institutionen Familie und Schule vermittelt werden und sich in die Arbeitswelt fortsetzen. Wieweit die mentale Programmierung des Menschen und bestimmte Verhaltensweisen genetisch bedingt sind oder sozial erlernt werden, bleibt allerdings weiterhin eine empirisch offene Frage.

Die Kultur-Studie von Hofstede (1980) liefert zur Klärung dieser Fragen sicherlich gute Zugangsmöglichkeiten. Jedoch sind vier Dimensionen für ihre Erfassung zuwenig. Darüber hinaus sind die Daten seiner Studie beinahe dreißig Jahre alt. Man kann allerdings dagegenhalten, daß sich erworbene Werte und Glaubenssysteme als zeitlich stabil erweisen. Mit der vorliegenden Fallstudie konnte jedoch gezeigt werden, daß in einem Land wie Spanien offenbar auch nach über zwanzig Jahren liberal-demokratischem Staats- und marktwirtschaftlichem Wirtschaftssystem autoritär-kollektivistische Einstellungs- und Verhaltensweisen aus Zeiten des Franco-Regimes immer noch vorzuherrschen scheinen. Insofern ist dies sicherlich ein Grund, daß die These der beeinflussenden Rolle der Landeskultur für das Führungsverständnis bejaht werden kann.

Aufgrund der Ergebnisse lassen sich konsequenterweise einige Gestaltungsempfehlungen für die untersuchten Unternehmungen ableiten.

Gestaltungsempfehlungen:

Im Hinblick auf Kooperationen oder anderen Formen der interkulturellen Zusammenarbeit sollten deutsche Vorgesetzte in hierarchischen Beziehungen mit spanischen Mitarbeitern (z.B. im Rahmen interkultureller Arbeitsgruppen) berücksichtigen, daß für spanische Arbeitnehmer die Wahrung von Harmoniebedürfnissen wichtig ist. Hitzige Dialoge, strenge Zurechtweisungen und zu scharfes Rügen stoßen auf wenig Gegenliebe. Auch das Ablehnen einer Bitte gehört nicht zu den gesellschaftlichen Vorstellungen der spanischen Kultur. „Nein“ zu sagen könnte hierbei bedeuten, den anderen zu verletzen. Ob der Bitte in der Praxis jedoch tatsächlich nachgekommen wird, kann von den einzelnen Umständen abhängen.

Ein spanischer Vorgesetzter oder Gruppenführer hingegen sollte berücksichtigen, daß deutsche Mitarbeiter vor der Entscheidungstreffung konsultiert werden möchten. Es darf der Vorgesetzte sein, der letztendlich die Entscheidung trifft; aber eine der Entscheidung vorausgehende Diskussion sollte idealtypischerweise in jedem Falle stattgefunden haben. Aufgrund der geringen Machtdistanz in Deutschland erscheint es darüber hinaus auch wichtig, Widerspruch und Kritik zu dulden. Ein spanischer Vorgesetzter, der dies nicht toleriert, wird den Ergebnissen dieser Arbeit zufolge von deutschen Mitarbeitern kaum als herausragende Führungskraft wahrgenommen werden.

3. Ausblick

Die vorliegende Studie ermöglichte einen ersten Zugang zu einer wichtigen Fragestellung. Ähnliche Studien liegen nach Kenntnis des Verfassers hierzu nicht vor. Daher wäre es sinnvoll, die Resultate in weiteren Studien zu replizieren und zusätzlich Versuchsbedingungen zu etablieren, die die Ergebnisse gegen mögliche Alternativerklärungen absichern und die Aussagekraft erhöhen. So könnten z.B. weitere deutsche und ausländische Unternehmungen unterschiedlicher Größe und verschiedenen Alters in Untersuchungen integriert werden, oder es könnten Unternehmungen und Organisationen anderer Branchen (z.B. deutsche und ausländische Universitäten) in weitere Studien innerhalb dieses Forschungsfeldes miteinbezogen werden.

Über Branchen- oder Größeneffekte hinaus, würde sich auch eine Untersuchung von hierarchischen Positionseffekten möglicherweise als sinnvoll erweisen. Inwiefern

unterscheiden sich landeskulturelle Erwartungen im Hinblick auf oberes, mittleres und unteres Management zwischen verschiedenen Ländern? Und welche Schlußfolgerungen lassen sich daraus ziehen?

Sicherlich lohnt es sich auch zu forschen, ob in bestimmten Situationen (oder Branchen) eine bewußte Abkehr von den eigenen kulturellen Wertvorstellungen organisational vorteilhaft sein könnte (z.B. im Bereich der Fusionen von Banken oder Versicherungen, Automobilbau, etc.). Welche Instrumente stehen hierbei zur Verfügung und mit welchen Problemen ist zu rechnen? Nach Kenntnis des Verfassers besteht hier ein theoretisches wie empirisches Defizit.

Auch angrenzende Disziplinen können für Themengebiete, die die Landeskultur und Führung betreffen, interessant und wichtig sein. In diesem komplexen Forschungsfeld wären weitere Erkenntnisse und Anstrengungen von beispielweise Ethnologen, Psychologen oder Historikern der Führungsforschung äußerst zuträglich. Angesprochen sind hier beispielsweise die Ursachen, die für die Entstehung kulturspezifischer Phänomene verantwortlich sein könnten.

Darüber hinaus würden sich die Erkenntnisse von Juristen als wertvoll erweisen. Beispielsweise Analysen von Gerichtsurteilen könnten reichlich Auskunft über das kulturelle Rechtsverständnis und die darunterliegenden Wertvorstellungen der jeweiligen Nationen geben.

Nach Dorfman (1996) sollten Fragen in bezug auf die zukünftige cross-cultural Forschung im Bereich der Führung nicht mehr lauten, *ob* Kultur für das Führungsverhalten eine Kontingenz darstellt, sondern *wann* und *unter welchen Bedingungen*. Mit House et al. (1997) läßt sich sagen, daß es vermutlich Verhaltensformen von Führung gibt, die in unterschiedlicher Weise durch kulturelle Kräfte beeinflußt sind; und es gibt wiederum andere Verhaltensformen, die hinsichtlich der Ausführung und Effektivität als eher universal einzuschätzen sind. Deshalb schlagen sie vor, daß „additional research is needed to determine which leader behaviors are etic, which are emic, and how etic behaviors are manifested emically“ (S. 614).

Zu den Forschungsströmungen in Deutschland läßt sich sagen, daß Untersuchungen zu organisationspsychologischen und kulturellen Fragen Helfrich zufolge (1996) eher etischen Ansätzen mit universalistisch dominierten Standpunkten folgen. In jüngster

Vergangenheit läßt sich dem Autor zufolge jedoch in Deutschland ein Trend feststellen, der diese Kontroverse explizit diskutiert und eine Synthese der beiden dialektischen Positionen anzustreben versucht. Auch stellt er weltweit einen Trend Richtung emisch-orientierten Ansätzen fest, wobei der Begriff „Indigenization“ diese neue Tendenz charakterisiert. Kagitcibasi/Berry (1989) stellen im Hinblick auf Indigenization zwei Hauptströmungen fest, die sich unterteilen in theoriegeleitete Ansätze, welche in „interpretativer Anthropologie“ und „Sozialem Konstruktivismus“ ihren Ausdruck finden; und in eher problemzentrierte Ansätze. Auf Letztere ist Helfrich zufolge (1996) verstärkt in Deutschland zu stoßen. Auch weitere Untersuchungen in diesen Bereichen könnten ein lohnenswertes Forschungsfeld darstellen.

E. Literatur:

- **Adler, J. (1991)** International dimensions of organizational behavior, Boston Massachusetts.
- **Bass, B. M. (1990)** Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). New York: Free Press.
- **Berry, J. W. (1969)** On cross-cultural comparability. *International Journal of Psychology*, Vol. 4, S. 119-128.
- **Berry, J.W. (1980)** Introduction to methodology. In: Triandis, H. C./Berry, J. W. (eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*, Vol. 2. Boston: Allyn & Bacon, S. 1-28.
- **Berry, J. W./Poortinga, Y. H./Segall, M. H./Dasen, P. R. (1992)** *Cross-cultural psychology. Research and applications*. Cambridge.
- **Bochner, S./Hesketh, B. (1994)** Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. In: *Journal of Cross-cultural Psychology*, vol. 25, S. 233-257.
- **Bortz, J. (1984)** *Lehrbuch der empirischen Sozialforschung*. Springer Verlag, Berlin.
- **Brewer, M. B. (1988)** A dual process model of impression formation. In: Srull, T. K./Wyer, R. S./Hillsdale, N.J. (eds.). *Advances in social cognition*, vol. 1., Erlbaum, S. 1-36.
- **Brislin, R. (1993)** *Understanding culture's influence on behavior*. Harcourt Brace College Publishers.
- **Cantor, N./Mischel, W. (1979)** Prototypes in person perception. In: Berkowitz, L. (ed.) *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press.
- **Chemers, M. M. (1983)** *Leadership theory and research: A systems process integration. Basic group processes*. New York: Springer Verlag.
- **Chi, M. T. H./Glaser, R./Farr, M. J. (eds.) (1988)** *The nature of expertise*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- **Cronshaw, S. F./Lord, R. G. (1987)** Effects of categorization, attribution and encoding processes on leadership perceptions. In: *Journal of Applied Psychology*, 44, S. 55-66.

- **Dorfman, P. W. (1996)** International and cross-cultural leadership. In: Punnett, B. J./Shenkar, O., (eds.): Handbook for international management research, Massachusetts, S. 267-348.
- **Dorfman, P. W./Howell, J. P. (1988)** Dimensions of national culture and effects on leadership pattern. In: Advances in International Comparative Management, vol. 3. S. 127-150.
- **Dorfman, P. W./Ronen, S. (1991)** The universality of leadership theories: Challenges and paradoxes. Paper presented at the National Academy of Management Annual Meeting, Miami, Florida.
- **Eibl-Eibesfeld, I. (1972)** Stammesgeschichtliche Anpassung im Verhalten des Menschen. In: Gadamer, H.-G./Vogler, P. (Hrsg.) Neue Anthropologie, Band 2, Stuttgart. S. 3-59.
- **Flanagan, J. C. (1954)** The critical incident techniques. In: Psychological Bulletin, vol. 51, No. 4. S. 327-358.
- **Fraser, S. L./Lord, R. G. (1988)** Stimulus prototypicality and general leadership impressions: Their role in leadership and behavioral ratings. In: Journal of Psychology, 122: S. 291-303.
- **Gannon, M. (1994)** Understanding global culture. In: Academy of Management Review.
- **Glaser, R. (1988)** Expertise and learning: How do we think about instructional processes now that we have discovered knowledge structures? In: Complex information processing: The impact of Herbert Simon, edited by Klahr, D./Kotovsky, K. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- **Goldberger, N./Veroff, J. (1995)** The culture and psychological reader. New York, University Press.
- **Gottschalch, W. (1988)** Sozialisation. In: Asanger, R./Wenninger, G. (Hrsg.) Handwörterbuch der Psychologie, 4. Auflage, München-Weinheim. S. 703-707.
- **Großmann, K. E. (1993)** Universalismus und kultureller Relativismus psychologischer Erkenntnisse. In: Thomas, A. (Hrsg.) Kulturvergleichende Psychologie. Hogrefe, Göttingen.
- **Heilmann, M./Frey, D. (1995)** Social information processing theory. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R., (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart. S. 1927-1935.

- **Helfrich, H. (1993)** Methodologie kulturvergleichender psychologischer Forschung. In: Thomas, A. (Hrsg.) Kulturvergleichende Psychologie, Hogrefe, Göttingen. S. 81-102.
- **Helfrich, H. (1996)** Cross-cultural psychology in Germany. In: Grad, H./Blanco, A./Georgas, J. (eds.) Key issues in cross-cultural psychology, Lisse.
- **Hodgetts, R. M./Luthans, F. (1994)** International management. 2. Auflage. New York: McGraw-Hill.
- **Hofstede, G. (1979a)** Value systems in forty countries: interpretation, validation and consequences for theory. In: Eckensberger, L. H. et al. (eds.): Cross-cultural contributions to psychology. S. 389-407. Lisse (NL).
- **Hofstede, G. (1980a)** Culture's consequences: International differences in work-related values. SAGE Publications Ltd.
- **Hofstede, G. (1980b)** Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply abroad? In: Organizational dynamics. Summer. S. 42-63
- **Hofstede, G. (1983a)** Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In: Degerowski, J. B. et al. (eds.): Expiscations in cross-cultural psychology. Lisse (NL).
- **Hofstede, G. (1986)** Cultural differences in teaching and learning. In: International Journal of Intercultural Relations, vol. 10. S. 301-320.
- **Hofstede, G. (1989b)** Sozialisation am Arbeitsplatz aus kkulturvergleichender Sicht. In: Trommsdorff, G. (Hrsg.) Sozialisation im Kulturvergleich. Tübingen. S. 156-173
- **Hofstede, G. (1993a)** Interkulturelle Zusammenarbeit. Gabler Verlag.
- **Hofstede, G. (1993b)** Cultural constraints in management theories. Academy of Management Executive 7 (1): S. 81-94.
- **Hollander, E. P. (1985)** Leadership and power. In: Lindzey, G./Aronson, E. (Eds.), Handbook of social psychology. 3rd Edition.
- **House, R. J./Wright, N. S./Aditya, R. N. (1997)** Cross-cultural research on organizational leadership. In: Earley, P. C./Erez, M. (Eds.): New perspectives on international industrial/ organizational psychology, San Francisco: The new lexinton press, S. 535-625.
- **Howell, J. P./Bowen, D. E./Dorfman, P. W./Kerr, S./Podsakoff, P. M. (1990)** Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational dynamics*, Vol. 19. S. 21-38.

- **Howell, J. P./Dorfman, P. W./Hibino, S./Lee, J. K./Tate, U. (1994)** Leadership in western and asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes and substitutes across cultures. Center for Business Research. New Mexico State University.
- **Inkeles, A./Levinson, D. J. (1969)** National character: the study of modal personality and sociocultural systems. In: Handbook of social psychology, 2nd edn, vol. 4, Lindzey, G./Aronson, E. (eds.), Reading MA: Addison-Wesley (1954).
- **Kagitcibasi, C. (1970)** Social norms and authoritarianism: A turkish-american comparison. In: Journal of Personality and Social Psychology, No 16. S. 444-451.
- **Kahn, W. A./Kram, K. E. (1994)** Authority at work: internal models and their organizational consequences. In: Academy of Management Review, vol. 19. S. 17-50.
- **Katz, D./Kahn, R. L. (1978)** The social psychology of organizations. 2nd edn. New York: Wiley.
- **Keller von, E. (1995)** Kulturabhängigkeit der Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R., (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart. S. 1397-1406.
- **Kenney, R. A./Blascovich, J./Shaver, P. R. (1994)** Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders. In: Basic and Applied Social Psychology. S. 409-437.
- **Kirkpatrick, S. A./Locke, E.A. (1991)** Leadership: Do traits matter? The Academy of Management Executive 5(2): S. 48-60.
- **Kleinmann, M./Frey, D. (1995)** Social information processing theory. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R., (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart. S. 1927-1935.
- **Kunczik, M. (1972)** Der Stand der Forschung. In: Ders., Führung: Theorien und Ergebnisse. Düsseldorf/Wien. S. 260-302.
- **Larkey, L. (1996)** Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse work groups. In: Academy of Management Review, vol. 21. S. 463-491.
- **Lord, R. G./Foti, R./De Vader, C. (1984)** A Test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. In: OBHP. S. 343-378.

- **Lord, R. G./Maher, K. J. (1990a)** Leadership perceptions and leadership performance: Two distinct but interdependent processes. In: Carroll, C. (Hrsg.): Applied social psychology and organizational settings. Hillsdale. S. 129-154.
- **Lord, R. G./Maher, K. J. (1990b)** Alternative information processing models and their implications for theory, research, and practice. In: Academy of Management Review, 15. S. 9-28.
- **Lord, R./Maher, K. J. (1991)** Leadership and information processing. Linking perceptions and performance, Unwin Hyman, Boston.
- **Maslow, A. H. (1943)** The authoritarian character structure. In: Journal of Social Psychology, vol. 18, 1943. S. 401-411.
- **Matthews, A. M./Lord, R. G./Walker, J. B. (1990)** The development of leadership perceptions in children. Unpublished manuscript. Arcon.
- **McGregor, D. M. (1960)** The human side of enterprise. New York.
- **Misumi, J. (1985)** The behavior science of leadership: an interdisciplinary Japanese research program. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- **O'Connell, M. S./Lord, R./O'Connell, M. K. (1991)** An empirical comparison of Japanese and American leadership prototypes: Implications for overseas assignment of managers. Unpublished manuscript.
- **Pike, R. (1964)** Language in relation to a united theory of the structure of human behavior. Glendale: Summer Institute of Linguistics, and Den Haag: Mouton, 1966.
- **Poortinga, Y. H. (1971)** Cross-cultural comparison of maximum performance tests: Some methodological aspects and some experiments. Psychologia Africana, Monograph Supplement, No 6.
- **Roberts, K. H./Boyaciller, N. A (1984)** Cross-national organizational research: the grasp of the blind man. Research in Organizational Behavior, vol. 6. S. 423-475.
- **Roberts, K. H. (1970)** On looking on an elephant: An evaluation of cross-cultural research related to organizations. Psychological Bulletin 74. S. 327-350.
- **Ronen, S./Shenkar, O. (1985)** Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. In: Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, S. 435-454.
- **Rosch, E. (1975)** Universals and cultural specifics in human categorization. In: Brislin, R./Bochner, S./Lonner, W. (Hrsg.) Cross-cultural perspectives in learning. New York: SAGE. S. 177-207.

- **Rosch, E./Mervis, C./Gray, W./Johnson, D./ Boyes-Braem, P. (1976)** Basic objects in natural categories. In: Cognitive Psychology, Vol. 8, S. 382-439.
- **Rosch, E. (1978)** Principles of categorization. in: Rosch, E./Lloyd, B. B. (eds.) Cognition and categorization. Hillsdale, New York. S. 27-48.
- **Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (1992)** Methoden der empirischen Sozialforschung. 3. Auflage, Oldenbourg, Wien.
- **Schwarz, N. (1985)** Theorien konzeptgesteuerter Informationsverarbeitung. In: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien. Bern, S. 269-291.
- **Smith, P. B./Misumi, J./Tayeb, M./Peterson, M./Bond, M. (1989)** On the generality of leadership tsyle measures across cultures. Journal of Occupational Psychology 62 (2). S. 97-109.
- **Smith, P. B./Peterson, M./Misumi, M./Tayeb, M. (1989)** Testing leadership theory cross culturally. Recent advances in social psychology: An international perspective. S. 383-391.
- **Smith, P. B./Bond, M. H. (1993)** Social psychology across cultures.
- **Smither, R. D. (1993)** Authoritarianism, dominance, and social behavior: A perspective from evolutionary personality psychology. In: Human Relations, vol. 46, No 1, 1993. S. 23-43.
- **Staehele, W. (1994)** Management. 7. Auflage, Vahlen Verlag.
- **Steyrer, J. (1993)** Theorien der Führung. In: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.) Führung. Wien. S. 99- 209.
- **Stogdill, R. M. (1948)** Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. In: Journal of psychology, 25. S. 35-71.
- **Thomas, A. (1988)** Untersuchungen zur Entwicklung eines interkulturellen Handlungstrainings in der Managerausbildung. Psychologische Beiträge, 30, S. 147-165.
- **Thomas, A. (Hrsg.) (1993)** Kulturvergleichende Psychologie. Hogrefe Verlag.
- **Ting-Toomey, S. (1988)** A face negotiation theory. In: Kim, Y./Gudykunst, W. (Eds.) Theories in intercultural communication. New York Park, CA: SAGE.
- **Titschler, S. (1995a)** Konflikte als Führungsproblem. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R., (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart. S. 1330-1337.

- **Titschler, S. (1995b)** Konfliktthandhabung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R., (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart. S. 1338-1349.
- **Triandis, H. C./Albert, R. D. (1987)** Cross-cultural perspectives. In: Jablin, F. M. (Hrsg.) Handbook of organizational communication. Newbury Park: Sage.
- **Triandis, H.C./Kurowski, L. L./Gelfand, M. J. (1994)** Workplace diversity. In: Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 4. 2nd. ed. Palo Alto, CA: Consulting psychologists press. S. 769-827.
- **Triandis, H. C. (1980)** Reflections on trends in cross-cultural research. Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 11, No. 1. S. 35-58.
- **Triandis, H. C. (1994)** Culture and social behavior. McGraw-Hill, Inc.
- **Triandis, H. C. (1989)** Intercultural education and training. In: Funke, P. (eds.), Understanding the USA: A cross-cultural perspective. S. 305-322. Tübingen: Narr.
- **Trommsdorff, G. (1984)** Familiäre Sozialisation im Kulturvergleich: Japan und Deutschland. Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, Vol. 4, S. 79-97.
- **Trommsdorff, G. (1995)** Werthaltungen und Sozialisationsbedingungen von Jugendlichen in westlichen und asiatischen Gesellschaften. In: Nauck, B./Onnen-Isemann, C. (Hrsg.) Familie im Brennpunkt von Wissenschaft und Forschung. Luchterhand. S. 279-297.
- **Trommsdorff, G. (1997)** Familie und Eltern-Kind-Beziehungen in Japan. In: Nauck, B./Schönplugg, U., (Hrsg.) Familien in verschiedenen Kulturen. Stuttgart. S. 44-63.
- **Trompenaars, F. (1993)** Riding the waves of culture. London.
- **Webb, R. A/Campbell, D. T./Schwartz, R. D./Sechrest, L. (1975)** Nichtreaktive Meßverfahren. Beltz, Weinheim.
- **Wilpert, B. (1993)** Führung und Partizipation im interkulturellen Vergleich. In: Thomas, A. (Hrsg.) (1993) Kulturvergleichende Psychologie. Hogrefe Verlag.
- **Yukl, G. A./Van Fleet, D. (1992)** Theory and research on leadership in organizations. Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press. S. 147-197.
- **Yukl, G. A. (1994a)** Leadership in organizations (3rd ed.). Upper Saddle River, New York: Prentice Hall.

2. Anhang

2.1 Fallbeispiel (spanische Version)

Caso de estudio:

„En una gran empresa internacional especializada en producir turboreactores, a principios de semana se comprueba durante el montaje de un turboreactor que una rueda de turbina está deteriorada. Por eso, el departamento „montaje final“ pide al de „logísticas“ una rueda de turbina de recambio que, en lo posible, debería estar disponible para el montaje antes del fin de semana.

El jefe J informa a su grupo de trabajo de este pedido, pero le hace saber que el colaborador A, que normalmente es responsable para piezas de recambio de este tipo, estará de baja durante toda la semana.

El jefe J, conocido como una persona autoritaria y decisiva, ordena sin consultar a su grupo de trabajo que el colaborador B asuma el pedido del departamento „logística“ en vez del colaborador A.

El colaborador B no obstante, aparte de su trabajo ordinario (también) es responsable de la organización y coordinación de conferencias telefónicas internacionales; y una tal conferencia proyectada para mediados de la semana no puede ser aplazada. Precisamente de esa conferencia telefónica el grupo de trabajo espera conseguir informaciones importantes con vista al proyecto total por parte de los colegas internacionales.

Por eso este colaborador B insiste en la importancia de la conferencia telefónica, y da a entender al jefe J que primero piensa terminar con las preparaciones para la conferencia, y después asumirá la sustitución del enfermo colaborador A. El jefe J rechaza ésto basándose que él no tolera contradicciones ni protestas, y ordena que la conferencia sea aplazada.

Entonces el grupo interviene en la conversación, y después de haber deliberado un poco sobre el asunto propone por su parte al jefe que sea el colaborador C quien se ocupe de la rueda de turbina, y así el colaborador B pueda preparar la conferencia telefónica. A continuación el jefe J se da la vuelta y está para salir sin decir nada; pero el grupo insiste tanto que el jefe se aviene a realizar una reunión por la tarde.

Esta reunión está caracterizada por un acalorado diálogo en el cual el jefe J empieza a criticar y reprender enérgicamente al grupo, a lo que ambos partidos (el jefe y el

grupo) se increpan mutuamente e incordian uno al otro, dejando claros sus puntos de vista y defendiéndolos vehementemente.

La disputa dura algún tiempo y después de haber escuchado todos los argumentos del grupo, el jefe J decide que el colaborador B pueda terminar con las preparaciones para la conferencia telefónica, pero que sea el colaborador D que asuma los trámites necesarios para el pedido de la rueda de turbina.

Cuestionario/preguntas:

Suponiendo que una tal situación haya ocurrido en su empresa/ departamento,

1. *¿Cree Usted que antes de ordenar el colaborador B como sustitución del colaborador A, el jefe J debería haber consultado su grupo de trabajo?*

Sí, afirmo completamente 1 2 3 4 5 6 no, desapruero completamente

2. *¿Es Usted de la opinion que el B tenía el derecho de contradecir al J en cuanto a la determinación como sustitución del A?*

Sí, afirmo completamente 1 2 3 4 5 6 no, desapruero completamente

3. Si Usted piensa en la propuesta del grupo, en lugar del B nombrar el C, *¿cree Usted que el jefe J debería haber considerado esta propuesta del grupo, en vez de tratar de salir sin decir nada?*

Sí, afirmo completamente 1 2 3 4 5 6 no, desapruero completamente

4. Si Usted recuerda la acalorada disputa entre el grupo y el jefe J, *¿cree Usted que el conflicto debería haber transcurrido de una forma más armónica?*

Sí, afirmo completamente 1 2 3 4 5 6 no, desaprebo completamente

Datos en cuanto a su persona:

nacionalidad: española otra

sexo: masculino femenino

edad:

Muchas gracias por su esfuerzo y su colaboración.

3. Abbildungs-, Tabellen- und Graphikverzeichnis

3.1 Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Ethisches- und emisches Vorgehen im Vergleich.	6
Abb. 2: Typologie von Führungserfolgsmodellen.	17
Abb. 3: zu Führungserfolgsmodellen zugehörige Führungstheorien.	18
Abb. 4: Informationsverarbeitungsprozesse bei der Wahrnehmung von Führung.	23
Abb. 5: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen.	32
Abb. 6: Ausgewählte Beispiele von Hauptunterschieden „Machtdistanz“ bezogen auf die Arbeitswelt; Konsequenzen für die Organisation.	37
Abb. 7: Ausgewählte Merkmale von Lehrer-Schüler Beziehungen in Ländern mit geringer/großer Machtdistanz.	37
Abb. 8: Ausgewählte Merkmale der vier Managementsysteme nach Likert (1967).	40
Abb. 9: Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmid (1958).	41
Abb. 10: Ausgewählte Beispiele von Hauptunterschieden „Individualismus/Kollektivismus“ bezogen auf den Arbeitsplatz; Konsequenzen für die Organisation.	43
Abb. 11: Ausgewählte Merkmale von Lehrer-Schüler Beziehungen in individualistischen/kollektivistischen Ländern.	43
Abb. 12: Ausgewählte Aspekte der Sozialisation in individual- und gruppenorientierten Kulturen.	44
Abb. 13: Möglichkeiten der Handhabung von Konflikten.	46
Abb. 14: Ausgewählte Beispiele von Hauptunterschieden „Maskulinität“/„Feminität“ bezogen auf den Arbeitsplatz; Konsequenzen für die Organisation.	49
Abb. 15: Ausgewählte Beispiele von Hauptunterschieden „Unsicherheitsvermeidung“ bezogen auf die Arbeitswelt; Konsequenzen für die Organisation.	50
Abb. 16: Ausgewählte Unterschiede zwischen „Universalismus“/„Partikularismus“.	54
Abb. 17: Ausgewählte Unterschiede zwischen „Individualismus“/„Kollektivismus“.	55
Abb. 18: Ausgewählte Unterschiede zwischen „Neutralität“/„Emotionalität“.	55
Abb. 19: Lewinsche Kreise zur Darstellung spezifischer und diffuser Kulturen.	56

Abb. 20: Ausgewählte Unterschiede zwischen „spezifischen“- und „diffusen Kulturen“.	57
Abb. 21: Ausgewählte Unterschiede zwischen „leistungsorientierten“- und „zuschreibungsorientierten Kulturen“.	57
Abb. 22: Ausgewählte Unterschiede zwischen „sequentiellen“- und „synchronischen Kulturen“.	58
Abb. 23: Ausgewählte Unterschiede zwischen „innen“- und „außenbezogenen Kulturen“.	58
Abb. 24: Machtdistanz- und Individualismusindex für <u>Deutschland</u> und Spanien.	62
Abb. 25: Machtdistanz- und Individualismusindex für Deutschland und <u>Spanien</u> .	64
Abb. 26: Vier verfügbare Strategien zur Operationalisierung von Konstrukten.	67

3.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die vier Fragen, die an die deutschen und spanischen Mitarbeiter gestellt wurden.	73
Tabelle 2: Mittelwerte der einzelnen Fragen (getrennt nach Nationalität); Anzahl und Alter der Untersuchungsteilnehmer.	73

3.3 Graphikverzeichnis

Graphik 1: graphische Darstellung der Mittelwerte für FÜHRUNGSKULTUR.	74
Graphik 2: graphische Darstellung der Mittelwerte für MACHTDISTANZ und INDIVIDUALISMUS/KOLLEKTIVISMUS	75
Graphik 3: Graphische Darstellung der Mittelwerte für die einzelnen Merkmale.	76