



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

WIRTSCHAFTS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE
ECONOMIC AND ORGANISATIONAL PSYCHOLOGY
CHAIR: PROF. DR. FELIX BRODBECK



WOP Working Paper
No. 2015 / 1

Führung im interkulturellen Kontext

Felix C. Brodbeck

Silke A. Eisenbeiss

Ludwig-Maximilians-Universität, München, Germany

A later version of this paper was published in:

Brodbeck, F.C. & Eisenbeiss, S.A. (2014). Führung im interkulturellen Kontext. In Felfe, J. (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 455 – 466). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.

Keywords:

nationale Kultur, Führung, Management, kulturelle Werte, Kulturdimensionen, Organisationskultur

Abstract

Das vorliegende Kapitel gibt einen Überblick über den Stand der Forschung zu interkultureller Führung. Zunächst werden Meilensteinprojekte skizziert, die prägend für die heutige Forschungslandschaft sind: u.a. die klassischen Studien zu kulturellen Werten von Hofstede, Schwartz und Trompenaars, neuere Forschung zu der Kulturdimension *tightness* versus *looseness* sowie das GLOBE-Projekt (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Daran anschließend berichten wir Fortschritte und aktuelle Entwicklungen seit Mitte der 90er Jahre zu den folgenden vier zentralen Themen der interkulturellen Führungsforschung: (1) Größe kultureller Effekte auf Führung; (2) universale Führungsdimensionen; (3) Analyse kultureller Unterschiede in der Führung; (4) Moderationseffekte von Kultur auf die Beziehung zwischen Führung und anderen organisationsrelevanten Variablen. Das Kapitel schließt mit Empfehlungen für die zukünftige Forschung und einem Ausblick.

1. Einleitung

Interkulturelle Führungsforschung betrachtet Führung als eingebettet in die nationale und/oder organisationale Kultur und analysiert–theoretisch und empirisch–Bedingungen, Prozesse und Effekte innerhalb dieses Zusammenhangs. Veröffentlichungen zur interkulturellen Führung haben sich in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts jährlich vervierfacht (Hofstede, 2001, S. 525). Ein besonderer Anstieg ist seit den späten 1980er Jahren offensichtlich, als Hofstede's Buch *Culture's Consequences* (1980) erschienen war, und während der 1990er Jahre, als mehrere wegweisende Reviews zu interkultureller Führung (z.B. Dorfman, 1996; House, Wright, & Aditya, 1997) veröffentlicht wurden. Wir verfolgen in diesem Kapitel das Ziel, Meilensteinprojekte der interkulturellen Führungsforschung zu skizzieren, insbesondere im Hinblick auf die nationale Kultur, sowie Fortschritte und vielversprechende Entwicklungen im Feld zu ausgewählten zentralen Fragestellungen aufzuzeigen. Für eine umfassendere Analyse des Forschungsstandes siehe auch die Arbeiten von Bass (2008), House, Hanges, Javidan, Dorfman und Gupta (2004) sowie Brodbeck und Eisenbeiss (in press).

Im vorliegenden Kapitel über Führung im interkulturellen Kontext lehnen wir uns an die im GLOBE Projekt (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) von 84 Wissenschaftlern aus 56 Ländern im Kollektiv entwickelte Definition von Führung in Organisationen an: „the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute to the effectiveness and success of the organizations of which they are members“ (House et al., 1997, S. 548).

1.1 Meilensteinprojekte zu kulturellen Werten

Im Folgenden berichten wir Meilensteinprojekte zu kulturellen Werten. Auch wenn diese Studien nicht direkt Führungsphänomene untersuchten, haben sie alle die Forschung zu

interkultureller Führung stark stimuliert und werden im Rahmen von Untersuchungen über internationale Führung oft zitiert.

Hofstede's Kulturdimensionen: Hofstede war der erste, der grundlegende kulturelle Dimensionen auf der Basis groß angelegter Fragebogenstudien identifizierte, an denen zwischen 1967 und 1973 insgesamt 117.000 Angestellte von IBM in ursprünglich 66 Ländern (Hofstede, 1980) teilnahmen. Vier Kulturdimensionen wurden identifiziert: Individualismus-Kollektivismus, Maskulinität-Femininität, soziale Distanz und Unsicherheitsvermeidung (vgl. Hofstede, 1980, 1983). Eine fünfte Dimension (Langzeitorientierung) wurde später aufbauend auf den Ergebnissen der *Chinese Culture Connection* (1987) hinzugefügt.

Kulturelle Wertetypen nach Schwartz: Schwartz (1999) untersuchte individuelle Wertpräferenzen (vgl. Schwartz, 1992) von ungefähr 35.000 Lehrern und Studenten in insgesamt 49 Ländern. Er fand sieben Wertetypen (Bewahrung, affektive Autonomie, intellektuelle Autonomie, Hierarchie, Egalitarismus, Beherrschung und Harmonie), die sich entlang dreier polarer Dimensionen strukturieren lassen: Konservatismus versus Autonomie [intellektuelle oder affektive], Hierarchie versus Egalitarismus und Beherrschung versus Harmonie.

Kulturdimensionen nach Trompenaars: Trompenaars (1993) untersuchte die Werte von mehr als 11.000 Angestellten in 46 Ländern (siehe auch Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Er identifizierte sieben grundlegende Dimensionen (Einstellung zur Zeit, Einstellung zur Umwelt, Universalismus versus Partikularismus, Individualismus gegen Kollektivismus, Neutralität versus Emotionalität, Spezifität versus Diffusität, Leistung versus Status).

Kulturdimension „tightness“ versus „looseness“: Nach Gelfand, Nishii und Raver (2006) ist die *tightness* und *looseness* von nationalen Kulturen eine vernachlässigte Quelle kultureller Unterschiede, die bedeutsame Auswirkung auf das Ausmaß an Konflikt in der globalen Wirtschaft und Politik haben kann. Kulturen mit hoher *tightness* haben strenge

Normen und wenig Toleranz gegenüber abweichendem Verhalten, während Kulturen mit hoher *looseness* schwache Normen und eine hohe Toleranz gegenüber abweichendem Verhalten aufweisen (vgl. Gelfand, Raver, Nishii, Leslie, Lun, & Lim, 2011).

1.2 Meilensteinprojekte zum Einfluss von Kultur auf Führung

Nach unserem Wissensstand existieren nur zwei groß angelegte Studien, die Kultur und Führung gemeinsam untersuchen. Das eine Projekt begann mit den frühen Arbeiten von Smith und Peterson (1988) zu Führung und Kultur, auf deren Grundlage ein Bewertungsmodell für Event-Management entstand (z.B. Smith, Wang, & Leung, 1997). Das andere Projekt ist die multinationale, multiorganisationale und multimethodale GLOBE Studie (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*).

1.2.1 Interkulturelles Eventmanagement für Führungskräfte

In einer Befragung von ca. 7.000 Führungskräften des mittleren Managements aus 47 Ländern untersuchten Smith, Peterson und Schwartz (2002), wie die von Hofstede (1980), Trompenaars (1993) und Schwartz (1999) identifizierten kulturellen Wertdimensionen vorhersagen konnten, welche richtungsgebenden Quellen Manager bei der Bewältigung von spezifischen Aufgaben heranzogen. Die untersuchten Quellen umfassten solche, die vertikale Strukturen abbilden (z.B. formale Regeln, Rat des Vorgesetzten), laterale Quellen (Kollegen, Spezialisten) oder „stilles“ Wissen (ungeschriebene Regeln, Glaube). Die Studie zeigte, dass Nationen, in denen partizipativ orientierte Quellen verstärkt genutzt werden, sich durch Individualismus, kulturelle Autonomie, geringe Machtdistanz und Femininität auszeichnen. Demgegenüber ist der Rückgriff auf Regeln und Vorgesetzte eher verbunden mit Kollektivismus, Hierarchie, Machtdistanz oder Maskulinität.

1.2.2 Das GLOBE Projekt

Das GLOBE Projekt untersuchte den Einfluss von nationaler und organisationaler Kultur auf Prototypen organisationaler Führung und Leistung und basiert u.a. auf der

impliziten Führungstheorie (Lord & Maher, 1991) sowie der *value-belief theory of culture* (Hofstede, 1980; Triandis, 1995). Einem quantitativ-vergleichenden (*etischen*) Ansatz folgend, ergänzt durch einen qualitativ-interpretierenden (*emischen*) Ansatz, analysierte GLOBE kulturelle Werte und Praktiken im Verhältnis zu Führungsprototypen (siehe Dorfman, Hanges, & Brodbeck, 2004). Das Projekt bezog 140 Wissenschaftler aus mehr als 62 Nationen ein und deckte zehn zentrale Regionen der Erde ab (Asien, Osteuropa, Zentraleuropa, Nordeuropa, Lateinamerika, Nordamerika, Nordafrika, den Nahen Osten, den pazifischen Raum, Subsahara-Afrika). Primärdaten von rund 17.000 Führungskräften der mittleren Management-Ebene aus ungefähr 900 Organisationen und drei Industriezweigen (Lebensmittelverarbeitung, Finanzdienstleistung, Telekommunikation) wurden in den GLOBE-Phasen 1 und 2 erhoben. Weitere qualitative Daten wurden über Fokusgruppen, Interviews mit Führungskräften, Medienanalysen, und wirtschaftliche Datenbanken generiert. In bisher zwei Buchbänden (Chhokar, Brodbeck & House, 2007; House et al., 2004) sind die Ergebnisse beschrieben. Ein dritter GLOBE Buchband, der sich mit Führungseffektivität von international agierenden CEOs beschäftigt, ist derzeit in Arbeit (House, Sulley de Luque, Dorfman, Javidan, & Hanges, in prep.).

GLOBE entwickelte und validierte vier Arten von Kulturskalen: Skalen zu a) gesellschaftlicher Kultur und b) organisationaler Kultur (mit gleicher Dimensionalität für gesellschaftliche und organisationale Ebenen), dabei differenzierend nach c) kulturellen Werten (durch die Verwendung von „*should be*“-Items) und d) wahrgenommenen kulturellen Praktiken (Verwendung von „*as is*“-Items) auf neun verschiedenen kulturellen Dimensionen: (1) Bestimmtheit, (2) Zukunftsorientierung, (3) Geschlechtergleichheit, (4) Humanorientierung, (5) gruppen-/familienbasierter Kollektivismus, (6) institutioneller Kollektivismus, (7) Leistungsorientierung, (8) Machtdistanz und (9) Unsicherheitsvermeidung. Weiterhin wurden Maße von Führungsprototypen entwickelt (d.h.

kulturell unterstützte implizite Theorien der Führung, sogenannte CLTs; siehe Dorfman et al., 2004). Es bildeten sich sechs übergeordnete Dimensionen heraus: (1) charismatisch wertorientierte (transformationale), (2) teamorientierte, (3) humanorientierte, (4) partizipative, (5) autonome und (6) defensiv-hierarchische Führung. Die Ergebnisse zeigten, dass charismatische und teamorientierte Führung universell als Beitrag zu effektiver Führung betrachtet werden können, während die vier verbleibenden Dimensionen mehr oder weniger kulturell abhängig waren. Der neu entwickelte Ansatz von GLOBE blieb nicht unumstritten. Kritik betraf u.a. die Skalenkonstruktion (siehe z.B. Peterson und Castro (2006) und die Replik von Hanges und Dickson (2006).

2. Aktuelle Entwicklungen in der interkulturellen Führungsforschung

2.1 Universale Dimensionen von Führung

Ein zentrales Thema der interkulturellen Führungsforschung ist die Frage nach der Universalität von Führung bzw. Führungsverhalten (Scandura & Dorfman, 2004). Die *Beinahe-Universalitätshypothese (near universality proposition)* besagt, dass einige Führungsverhaltensweisen und –attribute universal bzw. beinahe universal akzeptiert, realisiert und effektiv sind. Arbeiten von Bass (1997) und GLOBE (vgl. Dorfman et al., 2004) deuten darauf hin, dass insbesondere transformationale, charismatische und teamorientierte Führung universal sein können. Aber was bedeutet „universal“? Bass (1997) wies darauf hin, dass der Begriff verschiedene Bedeutungen haben kann (siehe auch Dickson, Den Hartog, & Mitchelson, 2003, S. 732 ff):

- a) *simple universal*: ein Führungsphänomen oder Prinzip, das auf der ganzen Welt konstant ist (z.B. Mittelwerte von Führungsprototypen, die sich zwischen Kulturen nicht unterscheiden);
- b) *variform universal*: ein generelles Führungsphänomen bzw. Führungsprinzip, das sich über Kulturen hinweg zeigt, dessen konkreter Ausdruck sich aber zwischen den

Kulturen unterscheidet (z.B. verschiedene Arten von partizipativer Führung in Ländern, in denen partizipative Führung jeweils in gleichem Maße als wichtig erachtet wird; vgl. Brodbeck, Chhokar, & House, 2007);

c) *functional universal*: ein über Kulturen konstant bleibender Zusammenhang zwischen zwei führungsrelevanten Variablen;

d) *variform functional universal*: ein Zusammenhang zwischen zwei führungsrelevanten Variablen, der sich in allen Kulturen zeigt, aber dessen Stärke oder Richtung zwischen den Kulturen variiert (z.B. stärken kollektivistische kulturelle Werte den positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit, Walumbwa & Lawler, 2003, und Commitment, Felfe, Yan & Six, 2008);

e) *systematic behavioral universal*: ein von der Führungstheorie als distinktes Verhaltenscluster definierter Prozess, der sich empirisch konstant über Kulturen hinweg zeigt. Dickson et al. (2003) diagnostizierten einen Rückgang an Arbeiten, die *simple universals* in der Führung zu identifizieren suchen, und einen Anstieg an Arbeiten, die sich mit kulturell bedingten Unterschieden in Führungseigenschaften und –beziehungen beschäftigen.

2.2 Kulturelle Unterschiede in der Führung

Forschung zu kulturellen Unterschieden in Führung ist meist deskriptiv und vergleicht eine kleine Anzahl an Ländern (siehe Review von Bass, 2008). Die üblichen Referenzpunkte bei solchen Vergleichen sind Länder, die aus wirtschaftlichen Gründen interessant sind, d.h. die USA, europäische Länder wie Deutschland, Frankreich, England, sowie einige asiatische Kulturen wie China, Indien oder Japan (vgl. Tsui, Nifadkar, & Ou, 2007). Eine Integration der Ergebnisse ist aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Konzeptionen von Führung, den oftmals nicht übereinstimmenden Ländern und Teilnehmergruppen diffizil und im Rahmen

dieses Kapitels nicht zu leisten. Daher berichten wir im Folgenden einige ausgewählte, besonders vielversprechende Forschungsarbeiten.

2.2.1 Kulturspezifische Dimensionen von Führung

Manche Führungsphänomene sind kulturspezifisch und treten nur in bestimmten Kulturen auf. Paternalistische Führung beispielsweise ist typisch für kollektivistische und Machtdistanz-orientierte Kulturen (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, & Deller, 2000; Farh & Cheng, 2000). In der chinesischen Kultur analysierten Law, Wong, Wang und Wang (2000) Verhaltensmuster in Führungskraft-Geführten-Dyaden und zeigten, dass *guanxi* (persönliche Beziehung charakterisiert durch Gefühl [*qing*] und Verpflichtung [*yi*], vgl. Yang, 1994) zwischen dem Vorgesetzten und dem Geführten sich von dem westlichen Konzept der *leader-member exchange quality* (LMX) unterscheidet und Entscheidungen des Vorgesetzten bezüglich einer Beförderung oder einer Bonusallokation vorhersagt. Interessanterweise wurden auch negative Auswirkungen von *guanxi* Praktiken auf das Vertrauen der Mitarbeiter in das Management festgestellt.

Auch im europäischen Raum finden sich kulturspezifische Führungsdimensionen: An einer Teilmenge europäischer Länder ($N = 22$) der GLOBE Studie identifizierten Brodbeck, Frese, Akerblom, Audia und Bakacsi (2000) drei Führungsdimensionen (*interpersonal directness/proximity, modesty* und *autonomy*), die zwischen den europäischen Kulturregionen (Anglo, Germanisch, Nord-, Latein-, Zentral-, Südosteuropa) differenzieren (vgl. auch Ronen & Shenkar, 1985). Autonome Führung wurde nur von einer kleinen Teilmenge in zentraleuropäischen und osteuropäischen Ländern (d.h. Deutschland, Deutsch sprechende Schweiz, Österreich, Tschechische Republik und Georgien) als wichtig für Führungseffektivität erachtet. Die germanische Form lässt sich prinzipiell als „tough on the issue, tough on the person“ beschreiben (Brodbeck, Frese, & Javidan, 2002). Für eine tiefer

gehende Analyse der germanischen Formen autonomer Führung siehe Brodbeck et al. (2002), Brodbeck und Frese (2007) sowie Szabo, Brodbeck, Den Hartog, Reber und Weibler (2002).

2.2.2 Die kulturelle Kongruenz-Hypothese

Gemäß der *kulturellen Kongruenz-Hypothese* (vgl. House et al., 1997) beeinflusst die Kultur, welche Form der Führung innerhalb eines bestimmten kulturellen Kollektivs akzeptiert, realisiert und effektiv ist. Verhalten, das den kollektiven Werten entspricht, wird stärker akzeptiert und ist effektiver als Verhalten, das entgegengesetzte Werte abbildet. Aber was folgt daraus für die interkulturelle Führungstheorie? Ist vollkommene kulturelle Kongruenz immer wünschenswert? Oder kann es auch vorteilhaft sein, kulturelle Erwartungen in Bezug auf Führung zu übertreffen, wie es die *cultural differences proposition* besagt (House et al., 1997, S. 591)? Kann eine Führungskraft, die kulturell erwünschte Führungserwartungen verletzt, dennoch als effektiv angesehen werden?

Ruderman, Brodbeck, Eckert, Gentry und Braddy (2011) prüften die kulturelle Kongruenz-Hypothese und die Beinahe-Universalitätshypothese in einer Studie mit 1.837 Führungskräften aus über 80 Ländern. Die Daten wurden mittels eines neu entwickelten 360° Feedback-Instrumentes (Eckert, Ruderman, Brodbeck, Gentry, Leslie, Braddy, & Hannum, 2011) erhoben, dessen Items die Führungsprototypen (Erwartungen) der Befragten sowie deren jeweilige Wahrnehmungen von den Führungseigenschaften des Vorgesetzten abfragen. Die sechs Prototypikalitätsdimensionen aus GLOBE konnten mit diesen neu entwickelten Items robust repliziert werden und zeigten sich damit auch auf der individuellen Analyseebene (nicht nur auf Länderebene, wie bei GLOBE) als gültig. In Übereinstimmung mit den Ergebnissen der GLOBE Studie, erwiesen sich charismatisch werte-orientierte und teamorientierte Führung als Charakteristika eines universalen Führungsprototypen, während andere Dimensionen, insbesondere autonome und hierarchische Führung, sich als kulturspezifisch zeigten. Die abhängige Variable in der Studie war die durch Mitarbeiter

(ebenso auch Kollegen und Vorgesetzte) wahrgenommene Führungseffektivität. Es zeigte sich, dass für kulturspezifische Führungsdimensionen die Kongruenz zwischen Erwartung und Wahrnehmung von Verhalten/Attributen der Führungskraft die eingeschätzte Führungseffektivität vorhersagen konnte. Dieses Ergebnis stützt die zentralen Aussagen der Kultur-Kongruenz-Hypothese (House et al., 1997). Im Gegensatz dazu gab es bei den universalen Führungsdimensionen keinen Zusammenhang zwischen der Kongruenz und der Führungseffektivität. Stattdessen sagten Führungswahrnehmungen bei charismatischer und teamorientierter Führung die Führungseffektivität direkt und in hohem Maße voraus. Die jeweiligen Führungserwartungen scheinen offenbar keinen Einfluss zu haben.

Zusammenfassend deutet dies darauf hin, dass von wahrgenommenen universalen Führungseigenschaften (charismatische und teamorientierte Führung) direkt auf die Führungseffektivität rückgeschlossen wird. Für kulturspezifische Führungscharakteristika (autonome und hierarchische Führung) müssen die Führungserwartungen und die Führungswahrnehmung übereinstimmen, damit auf Führungseffektivität geschlossen wird.

2.3 Größe von kulturellen Effekten auf Führung

Die kulturellen Effekte auf Führungsphänomene empirisch zu quantifizieren wurde unter anderem von House et al. (1997) vorgeschlagen. In der GLOBE Studie zeigte sich, dass die Landeskultur zwischen 14% (in Bezug auf autonome Führung) und 36% (in Bezug auf defensive Führung) der Varianz in den kulturell unterstützten impliziten Theorien der Führung aufklären konnte (vgl. Dorfman et al., 2004, S. 697). Für charismatisch werteorientierter (transformationaler) Führung lag der aufgeklärte Varianzanteil bei 20%. Dabei erwiesen sich für charismatisch werteorientierte Führung die kulturellen Werte gruppenbasierter Kollektivismus und Geschlechtergleichheit auf Landesebene als besonders einflussreich.

Während sich die GLOBE Forschung auf Führungsprototypen fokussierte, untersuchten Leong und Fischer (2011) transformationales *Führungsverhalten*. In einem metaanalytischen Design mit ungefähr 20.000 Befragten aus 18 Ländern, zeigte sich, ähnlich zu den Erkenntnissen aus dem GLOBE Projekt, dass ungefähr 25% der Variabilität des transformationalen Führungsverhaltens durch kulturelle Wertedimensionen (von Schwartz und Hofstede) erklärt werden konnten. Zum Beispiel zeigten Manager in egalitären (gegenüber hierarchischen) kulturellen Kontexten stärker ausgeprägtes transformationales Führungsverhalten.

2.4 Moderationseffekte von Kultur auf die Beziehung zwischen Führung und anderen organisationsrelevanten Variablen

Moderierende Effekte von Kultur wurden vorrangig in kleinen bis mittelgroßen Studien untersucht (siehe Tsui et al., 2007). Zum Beispiel zeigten zwei Forschungsgruppen, dass kollektive kulturelle Werte (gegenüber individuellen Werten) die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit, Einstellungen zur Organisation und Kündigungsabsicht verstärken (z.B. Felfe et al., 2008; Walumbwa & Lawler 2003; Spreitzer, Perttula, & Xin, 2005). Und in einem Vergleich zwischen Schweden und Russland fanden Elenkov und Manev (2005), dass in Russland Innovation durch *management by exception*, charismatische Führung und idealisierten Einfluss gefördert wurde. Im Gegensatz dazu wirkten sich in Schweden nur inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulierung positiv auf Innovation aus.

3. Empfehlungen für die zukünftige Forschung

Obwohl die interkulturelle Führungsforschung bemerkenswerte Fortschritte gemacht hat, zeigen sich auch einige fundamentale konzeptionelle, theoretische und methodische Schwachpunkte. Der positiv zu vermerkende Anstieg an großangelegten Studien zu kulturellen Werten ging einher mit einer Vermehrung von sich überlappenden und

inkonsistenten kulturellen Dimensionen. Und Kultur wurde zumeist als Unterscheidungsmerkmal von Nationen gesehen und die Kulturen innerhalb von Nationen, Industrien, Organisationen und Teams wurden tendenziell vernachlässigt. Mit dem Ziel, vorhandenes Wissen zu konsolidieren bzw. weitere Fortschritte anzuregen, sprechen wir folgende Empfehlungen aus.

Konsolidierung der Rahmenmodelle für kulturelle Werte: Seit der Arbeit von Hofstede wurden einige weitere Rahmenmodelle für kulturelle Werte entwickelt (Smith et al., 2002; House et al., 2004). Dies bietet eine größere Auswahl, birgt aber gleichzeitig das Risiko von Willkür, besonders, wenn kulturelle Dimensionen als unabhängige Maße von Kultur behandelt werden. Wir plädieren daher für eine Reduzierung der bestehenden Rahmenmodelle für kulturelle Werte.

Anpassung von Führungskonzepten an interkulturelle Forschungszwecke: Wir haben die von Projekt GLOBE interkulturell entwickelte Konzeption von Führung herausgestellt, da diese weniger anfällig für Ethnozentrismus ist. Wir empfehlen weiterhin die Anpassung und Integration von aktuellen Führungstheorien und Forschungsergebnissen der (interkulturellen) Führungsforschung, z.B. in Bezug auf als universal erachtete Führungsphänomene, die sich empirisch als beinahe-universal erwiesen haben (teamorientierte, charismatische Führungsprototypen, Dorfman et al., 2004; transformationale Führungsverhaltensweisen, vgl. Bass, 1997).

Entwicklung von tragfähigen Theorien in der (interkulturellen) Führungsforschung: Die Entwicklung von tragfähigen Theorien in der interkulturellen Führungsforschung baut auf der Theoriebildung der Führungsforschung im Allgemeinen auf. Eine Weiterentwicklung der derzeit prominenten Führungstheorien (z.B. transformationale Führung, ethische Führung) befördert daher auch weitere Fortschritte in der interkulturellen Führungsforschung. Außerdem haben House und Kollegen (1997) ein grundlegendes Rahmenmodell zur

Entwicklung von Theorien in der interkulturellen Führungsforschung vorgestellt, auf das die GLOBE Studie aufbaute und das als Grundlage für zukünftige Forschung zur Analyse von kulturell relevanten Einflussprozessen dienen könnte.

4. Ausblick

Glynn und Raffaelli (2010), die die Führungsforschung von 1957 bis 2007 aus einer wissenschaftstheoretischen Perspektive analysierten, beschreiben das Feld als stark pluralistisch und fragmentiert. Aus einer interkulturellen Perspektive ist ein solches Forschungsfeld gefährdet von ethnozentrischen und enggefassten Ansätzen dominiert zu werden. Durch die Entwicklungen der letzten 20 Jahre kann die interkulturelle Forschung heute für das pluralistische Feld der Führungsforschung als Modell dienen, wie sich integrativere Konzepte und Theorien entwickeln lassen. Entsprechend merken Glynn und Raffaelli (2010) an, dass die wissenschaftliche Weiterentwicklung der Führungsforschung von einer interkulturellen Forschungsperspektive profitieren kann.

5. Literaturverzeichnis

- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., & Deller, J. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bass, B. M. (2008). Globalization and cross national effects. In B. M. Bass, & R. Bass (Eds.), *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (pp. 980-1048). New York, NY: Free Press.
- Brodbeck, F. C., Chhokar, J., & House, R. (2007). Culture and leadership in 25 societies: Integration, conclusions, and future directions. In J. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. House (Eds.), *Managerial cultures of the world: A GLOBE report of in-depth studies of the cultures of 25 countries* (pp. 1025-1102). Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Brodbeck, F. C., & Eisenbeiss, S. A. (in press). Cross-cultural and global leadership. In D. Day (Eds.), *Oxford Handbook of Leadership*.
- Brodbeck, F. C., & Frese, M. (2007). Societal culture and leadership in Germany. In J. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. House (Eds.), *Managerial cultures of the world: A GLOBE report of in-depth studies of the cultures of 25 countries* (pp. 147-214). Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G. et al. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1-29.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., & Javidan, M. (2002). Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. *Academy of Management Executive*, 16(1), 16-29.

- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2007). *Culture and leadership around the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14, 729-768.
- Dorfman, P. W. (1996). International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds), *Handbook for international management research* (pp. 265-355). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669-719). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eckert, R. H., Ruderman, M. N., Brodbeck, F. C., Gentry, W. A., Leslie, J. B., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2011). *Global Leader View Technical Manual*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31(3), 381-402.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-130). New York, NY: St. Martin's Press.
- Felfe, J., Yan, W. & Six, B. (2008). The impact of individual collectivism on commitment and its influence on OCB, turnover, and strain in three countries. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8, 211-237.

- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1225-1244.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C., et al. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science, 332*, 1100-1104.
- Glynn, M. A., & Raffaelli, R. (2010). Uncovering mechanisms of theory development in an academic field: Lessons from leadership research. *The Academy of Management Annals, 4*(1), 359-401.
- Hanges, P. J., & Dickson, M. W. (2006). Agitation over aggregation: Clarifying the development of and the nature of the GLOBE scales. *The Leadership Quarterly, 17*, 522-536.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1983). Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In J. Deregowski, S. Dzuirawiec, & R. Annis (Eds.), *Expiscations in cross cultural psychology* (pp. 335-355). Lisse, The Netherlands: Swets, Zeitlinger.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. et al. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- House, R. J., Sulley de Luque, M. F., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Hanges, P. J. (in prep.). Strategic leadership: The GLOBE study of CEO effectiveness across cultures. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (*forthcoming*).

- House, R. J., Wright, N., & Aditya, R. A. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley, & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international Industrial/Organizational Psychology* (pp. 535-625). San Francisco, CA: New Lexington Press.
- Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., & Wang L. (2000). Effect of supervisor–subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, *11*(4), 751-765.
- Leong, L. Y. C., & Fischer, R. (2011). Is transformational leadership universal? A meta-analytical investigation of multifactor leadership questionnaire means across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *18*(2), 164-174.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and organizational performance*. New York, NY: Routledge, Chapman, Hall.
- Peterson, M. F., & Castro, S. L. (2006). Measurement metrics at aggregate levels of analysis: Implications for organization culture research and the GLOBE project. *The Leadership Quarterly*, *17*, 506-521.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, *10*(3), 435-454.
- Ruderman, M., Brodbeck, F. C., Eckert, R., Gentry, B., & Braddy, P. (2011, April). *The role of fit in understanding leader effectiveness across cultures*. Paper and poster presented at the Society of Industrial and Organizational Psychology (SIOP) annual conference, Chicago, USA.
- Scandura, T., & Dorfman, P. (2004). Theoretical letters: Leadership research in an international and cross-cultural context. *The Leadership Quarterly*, *15*(2), 277-307.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna, & P. Mark (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-65). San Diego, CA: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1999). Cultural value differences: Some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
- Smith, P. B., & Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture: An event management model*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Smith, P. B., Peterson, M. F., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 188-208.
- Smith, P. B., Wang, Z. M., & Leung, K. (1997). Leadership, decision-making and cultural context: Event management within Chinese joint ventures. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 413-431.
- Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., & Xin, K. (2005). Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 205-227.
- Szabo, E., Brodbeck, F. C., Den Hartog, D. N., Reber, G., & Weibler, J. (2002). The Germanic Europe cluster: Where employees have a voice. *Journal of World Business*, 37(1), 55-68.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Trompenaars, A. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London, England: Economist Books.
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. New York, NY: McGraw Hill.

Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426-478.

Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.

Yang, M. M. (1994). *Gifts, favors and banquets: The art of social relationships in China*. Ithaca, NY: Cornell University Press.