

T.C.
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
INTERKULTURELLES MANAGEMENT

UNTERSUCHUNG DER BEVORZUGTEN
FÜHRUNGSTYPEN IM KONTEXT DER KULTUR

MASTERARBEIT

Merve Ahter DEDE

208112004

BETREUERIN
Doç. Dr. Sevgin BATUK ÜNLÜ

ISTANBUL

Juli 2023

VORWORT

Lisans eğitimime başladığım ilk günden bugüne kadar geçen uzun süre boyunca desteğini ve yol göstericiliğini hep hissettiğim danışmanım çok değerli hocam Doç. Dr. Sevgin BATUK ÜNLÜ'ye

Akademik hayatımın şekillenmesinde bana her zaman destek olan hocam Prof. Dr. Müge KLEIN'a ve eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan bütün hocalarıma,

Bu yolda bana eşlik eden ve beni her zaman motive eden ailem ve arkadaşlarıma, destekleri için teşekkür ederim.

Merve Ahter DEDE

ÖZET

İnsan varlığıyla birlikte ortaya çıkan Kültür ve Liderlik kavramları özellikle sosyal bilimler alanında üzerine sıkça çalışma yapılan, üzerinde araştırma yapan bilim insanlarının sayısı kadar tanıma sahip ve hala karmaşıklığını korumaya devam eden kavramlar arasındadır. Ulusal kültür, bireylerin tercih ettiği liderlik tiplerini etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı, tercih edilen liderlik tiplerinin kültür bağlamında incelenmesi ve farklı kültürel arka plana sahip bireylerin liderlerinde tercih ettikleri benzer ve farklı özelliklerin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemi olan mülakat tekniği seçilmiş, fenomenolojik bir bakış açısı esas alınmış ve amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Uluslararası bir firmanın farklı lokasyonlarındaki iştiraklerinde çalışan 18 kişi ile 01.12.2021 – 30.01.2022 tarihleri arasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 7'si Türkiye'de 7'si İtalya'da, 2'si Almanya'da ve 2'si de İngiltere'de olan katılımcılara, 7 adet demografik ve 16 adet araştırma sorusu olmak üzere 23 adet soru yöneltilmiştir. Katılımcıların cevapları izinleri dahilinde ses kaydına alınmış görüşmeler sonrasında yazıya dökülmüştür. Elde edilen verilerde sık tekrar eden ifadelerin tespit edilmiş, ardından bu ifadelerin sınıflandırılıp tablo oluşturulmuştur. Elde edilen veriler ışığında tercih edilen liderlik tipinin kültür bağlamında farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tipleri, Liderlik Teorileri, Kültür, Kültür Boyutları

ZUSAMMENFASSUNG

Die Begriffe Kultur und Führung, die mit der Existenz des Menschen entstanden sind, gehören zu den Konzepten, die vor allem im Bereich der Sozialwissenschaften häufig untersucht werden, haben so viele Definitionen wie Wissenschaftler, die sich mit ihnen befassen, und behalten dennoch ihre Komplexität bei. Die nationale Kultur wirkt sich auf die von den Menschen bevorzugten Führungstypen aus. Ziel dieser Studie ist es, die bevorzugten Führungstypen im Kontext der Kultur zu untersuchen und die ähnlichen und unterschiedlichen Eigenschaften zu ermitteln, die Personen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund bei ihren Führungskräften bevorzugen. Zu diesem Zweck wurde die Interviewtechnik, eine qualitative Forschungsmethode, gewählt, eine phänomenologische Perspektive zugrunde gelegt und die Methode der gezielten Stichprobenziehung angewendet. Zwischen dem 01.12.2021 und dem 30.01.2022 wurden Interviews mit 18 Personen geführt, die in der Tochtergesellschaft an verschiedenen Standorten eines internationalen Unternehmens arbeiten. Den Teilnehmern, von denen sich 7 in der Türkei, 7 in Italien, 2 in Deutschland und 2 im Vereinigten Königreich befanden, wurden 23 Fragen gestellt, darunter 7 demographische und 16 Forschungsfragen. Die Antworten der Teilnehmer wurden mit ihrer Zustimmung aufgezeichnet und nach den Interviews transkribiert. In den gewonnenen Daten wurden häufig wiederkehrende Ausdrücke identifiziert, dann wurden diese Ausdrücke kategorisiert und eine Tabelle erstellt. Aus den gewonnenen Daten wurde gefolgert, dass der bevorzugte Führungstyp je nach Kultur unterschiedlich ist.

Schlüsselwörter: Führungstypen, Führungstheorien, Kultur, Kulturdimensionen

ABSTRACT

The concepts of Culture and Leadership, which emerged with human existence, are among the concepts that are frequently studied especially in the field of social sciences, have as many definitions as the number of scientists researching them and still maintain their complexity. National culture affects the leadership types preferred by individuals. The purpose of this study is to examine the preferred leadership types in the context of culture and to determine the similar and different characteristics that individuals with different cultural backgrounds prefer in their leaders. For this purpose, interview technique, which is a qualitative research method, was selected, a phenomenological perspective was taken as a basis and purposive sampling method was used. Interviews were conducted with 18 people working in Subsidiary in different locations of an international company between 01.12.2021 - 30.01.2022. The participants, 7 of whom were in Turkey, 7 in Italy, 2 in Germany and 2 in the UK, were asked 23 questions, including 7 demographic and 16 research questions. The answers of the participants were audio recorded with their permission and transcribed after the interviews. Frequently repeating expressions were identified in the data obtained, then these expressions were categorised and a table was created. In the light of the data obtained, it was concluded that the preferred leadership type differs in the context of culture.

Keywords: Leadership types, Leadership theories, Culture, Culture dimensions

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	I
Özet	II
Zusammenfassung	III
Abstract	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1.Einleitung	1
2.Theoretischen Grundlagen	3
2.1 Kultur	3
2.1.1 Begriffsbestimmung einer Kultur	3
2.1.2 Bestandteile der Kultur.....	6
2.1.3 Kulturdimensionen	8
2.1.3.1 Kulturdimension von Kluckhohn und Strodbeck.....	8
2.1.3.2 Kulturdimension von Schwartz	10
2.1.3.3 Kulturdimension von Hall	12
2.1.3.4 Kulturdimension von Trompenaars und Turner	16
2.1.3.5 Kulturdimension von Hofstede	17
2.1.3.6 Kulturdimension von GLOBE	26
2.2 Leadership	29
2.2.1 Begriff der Führung	29
2.2.2 Theorien zur Führung	32
2.2.2.1 Großer-Mann-Theorie	35
2.2.2.2 Eigenschaftstheorie	36
2.2.2.3 Verhaltenstheorie.....	38

2.2.2.3.1 Ohio State Universität Studien zur Führung	38
2.2.2.3.2 Universität von Michigan Studien zur Führung	39
2.2.2.3.3 Führungsmodell von Blake und Mouton - Matrixmodell	40
2.2.2.3.4 Likert System 4 Modell	41
2.2.2.4 Kontingenztheorie	43
2.2.2.4.1 Führungsmodell von Fiedler	43
2.2.2.4.2 Normatives Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton	44
2.2.2.4.3 Weg-Ziel Modell	45
2.2.2.5 Moderne Führungstheorien	46
2.2.2.5.1 Transformationale Führung	47
2.2.2.5.2 Interaktionistische Führung	47
2.2.2.5.3 Charismatische Führung	48
2.2.2.5.4 Dienende (Servant) Führung	49
2.2.2.5.5 Visionäre Führung	49
2.2.2.5.6 Partizipative Führung	50
2.2.2.5.7 Digitale Führung	50
3. Empirischer Teil	52
3.1 Zielsetzung und Annahme der Studie	52
3.2 Forschungsmethodik und -design	53
3.3 Durchführung der Studie	56
3.4 Darstellung der Studie	59
3.4.1 Demographische Feststellungen	59
3.4.2 Ergebnisse in Bezug auf Führung	61
3.4.3 Ergebnisse in Bezug auf die Kultur	69
3.4.4 Erkenntnisse zur Digitalisierung	75
4. Diskussion	78
5. Limitationen	82
6. Fazit	83
Literaturverzeichnis	85
Anhang	103

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kulturzwiebel.....	7
Abbildung 2: GLOBE-Gesellschaft Cluster-Muster	27
Abbildung 3: Matrixmodell.....	41
Abbildung 4: Bevorzugte Führungseigenschaften nach Kulturen	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kontext-Kategorien und zugehörige kulturelle Merkmale in der Literatur zur interkulturellen Wirtschafts- und Fachkommunikation	13
Tabelle 2: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und hoher Machtdistanz (Arbeitsplatz)	18
Tabelle 3: Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften (Schule, Arbeitsplatz)	19
Tabelle 4: Hauptunterschiede zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften (Arbeitsplatz).....	21
Tabelle 5: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung (Arbeit, Organisation und Motivation).....	22
Tabelle 6: Hauptunterschiede zwischen kurz- und langfristig orientierten Gesellschaften (Wirtschaft und Denkweisen)	23
Tabelle 7: Hauptunterschiede zwischen nachsichtigen und zurückhaltenden Gesellschaften (allgemeine Norm, persönliche Gefühle und Gesundheit)	25
Tabelle 8: Kultur Dimensionen von GLOBE	27
Tabelle 9: Historischer Prozess des Leadership-Konzepts.....	34
Tabelle 10: Likert System 4 Modell.....	42
Tabelle 11: Demographische Struktur	59
Tabelle 12: Überblick über die häufigsten Antworten	79

1. Einleitung

Eines der wichtigsten Ziele von Unternehmen ist die Steigerung ihrer Produktivität und Rentabilität. Der wichtigste Faktor, der sich auf die Produktivität von Unternehmen auswirkt, ist, dass die Mitarbeiter mit Führungskräften zusammenarbeiten, die ein Führungsverhalten an den Tag legen, das sie für sich selbst bevorzugen. In der heutigen Welt gewinnt die Kultur in fast allen Bereichen immer mehr an Bedeutung. Das Konzept der Kultur wirkt sich auf die Art und Weise aus, wie Untergebene das Verhalten ihrer Führungskräfte verstehen, interpretieren und bevorzugen. Die Zahl der internationalen Unternehmen hat zugenommen und die kulturelle Homogenität von Organisationen hat abgenommen. Technologische Entwicklungen, Digitalisierung und Globalisierung, Veränderungen in den Kulturen der Gesellschaften von früher bis heute und die Einbeziehung verschiedener Generationen in die Belegschaft haben dazu geführt, dass sich die Führungspräferenzen der Menschen ändern. Betrachtet man die in den letzten Jahren durchgeführten Studien, so stellt man fest, dass die nationale Kultur eine wichtige Rolle für die von den Menschen bevorzugten Führungstypen spielt. In Anbetracht dieser Situation zielt diese Arbeit darauf ab, die Auswirkungen der Kultur auf die bevorzugten Führungstypen zu untersuchen.

Ähnlichkeiten oder Unterschiede zeigen sich in den Eigenschaften, die Untergebene, die mit unterschiedlichen Wertvorstellungen in verschiedenen Kulturen aufwachsen, bei ihren Führungskräften suchen. Die Beobachtung von Unterschieden oder Ähnlichkeiten und deren Interpretation bilden die Grundlage dieser Arbeit. Am Ende der Untersuchung sollen die Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zwischen den Führungstypen festgestellt werden, die von Menschen aus verschiedenen Kulturen bevorzugt werden, die an verschiedenen Standorten desselben Unternehmens arbeiten.

Obwohl die Zahl der aktuellen Studien zum Thema Kultur und Führung weiterhin rapide zunimmt, ist die Zahl der Studien in der Literatur zu diesem Thema immer noch begrenzt. Die vorliegende Arbeit soll diese Lücke in der Literatur schließen, Unternehmen über die von verschiedenen Kulturen bevorzugten Führungstypen informieren und eine Quelle für weitere Forschungen sein. Die Konzepte Kultur und Führung behalten ihre Bedeutung für Unternehmen unabhängig von der Branche bei.

Um den von den Mitarbeitern einer internationalen Tochtergesellschaft in verschiedenen Ländern bevorzugten Führungstyp im Kontext der Kultur zu untersuchen, wurde die Interviewtechnik, eine qualitative Forschungsmethode, gewählt. Die Arbeit basiert auf einer phänomenologischen Perspektive, und es wurde die Methode der gezielten Probenahme verwendet.

Diese Arbeit besteht aus sechs Teilen, Einleitung, der theoretischen Grundlage, dem empirischen Teil, Diskussion, Limitationen und Fazit. Im Anschluss an die Einleitung erfolgt in Abschnitt 2 theoretischen Grundlagen. In den theoretischen Grundlagen werden zunächst Kultur erläutert. Unter der Führung dieser Aussage; Die Begriffsbestimmung einer Kultur und Bestandteile der Kultur, das in der Wirtschaftsliteratur seinen Platz eingenommen hat, ist gegeben.

Nach der Definition und Bestandteile wird Kulturdimensionen erwähnt und dieses Konzept wird unterteilt in Kulturdimension von Kluckhohn und Strodbeck, Kulturdimension von Schwartz, Kulturdimension von Hall, Kulturdimension von Trompenaars und Turner, Kulturdimension von Hofstede und Kulturdimension von GLOBE. Im weiteren Teil theoretischen Grundlagen wird Begriff der Führung erwähnt. Im letzten Teil theoretischen Grundlagen wird Theorien zur Führung beschreibt. Die Unterkategorien der Theorie zur Führung; Großer-Mann-Theorie, Eigenschaftstheorie, Verhaltenstheorie, Kontingenztheorie und Moderne Führungstheorien. Auf Abschnitt 2 folgt der empirische Teil, der Abschnitt 3 ist. Dieser Abschnitt enthält Zielsetzung und Annahme der Studie, Forschungsmethodik und -design, Durchführung der Studie und Darstellung der Studie. Abschnitt 4 ist Diskussion und Abschnitt 5 ist Limitationen. Der Arbeit schließt in Abschnitt 6 mit einem Fazit.

2. Theoretischen Grundlagen

In diesem Teil der Arbeit werden die Themen ‚Kultur‘, und ‚Leadership‘ erwähnt.

2.1. Kultur

2.1.1 Begriffsbestimmung einer Kultur

In diesem Teil der Studie werden die Entstehung, die Bedeutung und der Umfang des Kulturbegriffs, die Bestandteile/Elemente der Kultur und die Kulturforschung analysiert.

Kultur, die mit der Existenz der Menschheit entstanden ist, ist ein Phänomen, mit dem sich viele Wissenschaftler im Bereich der Sozialwissenschaften beschäftigt und versucht haben, es zu definieren. Betrachtet man den Ursprung des Wortes Kultur, so stammt der Begriff von dem französischen Wort *culturae*, das von der lateinischen Wurzel *colera* abgeleitet ist, was ‚säen und ernten‘ bedeutet (Williams, 2005: 106). Betrachtet man den Wortursprung, so wird deutlich, dass es bedeutet, das Produkt zu pflegen und zu kultivieren. Heutzutage wird der Begriff Kultur als eine Lebensweise definiert (Doğan, 2007). Bis vor dem 18. Jahrhundert wurde das Wort *Culturae*, das im Sinne von Säen und Ernten verwendet wurde, erstmals von Voltaire im Hinblick der Bildung, Entwicklung und Verbesserung der menschlichen Intelligenz verwendet (Erdoğan, 1994). Im Laufe der Zeit wurde das Konzept um die Bedeutungen der Disziplinierung von Körper und Geist und des Schaffens geistiger und künstlerischer Werke erweitert (Kaplan, 1987). Während sich das Wort Kultur im 17. Jahrhundert auf die Art und Weise bezieht, wie die Gesellschaft ihre Geschäfte betreibt, bezieht es sich im 18. Jahrhundert auf einen ganzheitlichen Lebensstil (Genç et al., 2013). Der Begriff Kultur wird in verschiedenen Disziplinen wie Philosophie, Anthropologie und Soziologie in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet, insbesondere in der gesprochenen Sprache, und Wissenschaftler, die versuchen, dieses Konzept zu erklären, legen je nach ihrem Umfeld unterschiedliche Definitionen vor. Die Tatsache, dass der Begriff von verschiedenen Disziplinen behandelt wird, führt zur Entstehung unterschiedlicher Definitionen (Özdemir, 2015).

Der Kulturbegriff hat eine lange Geschichte und ist daher vielfältig definiert. Jeder Wissenschaftler hat Kultur aus einer anderen Perspektive beschreibt. Die modernen Vorstellungen über den Kulturbegriff, der von den zeitgenössischen Linguisten wissenschaftlich definiert wurde, wandten sich unter der Führung des deutschen Philosophen J.G. Herder zu Beginn des neuen Jahrhunderts dem Relativismus zu, was die erste Verwendung dieses Begriffs als philosophischer Begriff darstellt (Yıldız, 2015). Herder bezeichnet Kultur als die Lebensweise einer Nation, eines Volkes oder einer Gemeinschaft (Alkar, 2022), als universelle Bezeichnung für alle Aktivitäten von Gesellschaften, um die Ziele zu erreichen und zu verwirklichen, die sie für sich selbst als nützlich, gut und richtig erachten (Doğan, 2007). Dieses Verständnis verleiht der Kultur eine historische Dimension und dient als Meilenstein für die heutige Auffassung von Kultur. Der große Beitrag von E. B. Tylor zur anthropologischen und soziologischen Interpretation des Kulturbegriffs ist unbestreitbar. Tylor (1874) sieht Kultur als ein komplexes Ganzes, das Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetze, Sitten und Gebräuche sowie alle anderen Tendenzen und Gewohnheiten umfasst, die sich die Menschen als Mitglieder der Gesellschaft angeeignet haben. Nach Tylors Begriffsbestimmung ist Kultur ein Phänomen, das erlernt und gelehrt und somit an neue Generationen weitergegeben werden kann (Unutkan, 1995). Güvenç (1979) definiert Kultur als alles Konkrete und Abstrakte, das ein Individuum durch das Leben lernt und das Gelernte durch Lehren an andere Individuen weitergibt. Nach Hall ist *„Kultur ist Kommunikation und Kommunikation ist Kultur“* (Hall und Hall, 1987). Nach Malinowski (1990) besteht Kultur aus humanspezifischen Gedanken, Fähigkeiten, Überzeugungen, Traditionen und Bräuchen. Durkheim hingegen erklärt Kultur als die Summe der kompetentesten und gleichzeitig am weitesten entwickelten intellektuellen und künstlerischen Überzeugungen, Praktiken und Werte der Bevölkerung (Cevizci, 2010). Kultur entsteht, wenn Menschen zusammenkommen und Dinge miteinander teilen (Erdoğan, 1994). Laut Kroeber und Kluckhohn besteht Kultur aus expliziten oder impliziten Mustern wie unverwechselbaren Symbolen, Artefakten, Ideen und mit diesen Ideen verbundenen Werten, die Gemeinschaften als Ergebnis ihrer spezifischen Leistungen erworben haben (Oğuz, 2011). Schwartz hingegen versteht unter Kultur die erlernten oder geschaffenen Bedeutungen, die sich aus den

Erfahrungen von Individuen ergeben, die einer bestimmten Gesellschaft angehören, aus der Vergangenheit stammen oder von ihren eigenen Generationen geschaffen wurden (Spencer-Oatey, 2012). Der Linguist Klemm verwendete das Konzept der Kultur als Äquivalent zur Entwicklung der Zivilisation (Doğan, 2007). Globe (2004) vertritt die Auffassung, Kultur sei ein gemeinsamer Satz von Werten, Überzeugungen, Motiven, Identitäten, Interpretationen und Verständnissen von Ereignissen, die als Ergebnis gemeinsamer Erfahrungen entstehen und zwischen Generationen weitergegeben werden. Kultur ist das soziale Umfeld, die Werte und Überzeugungen, Symbole und Perspektiven einer bestimmten sozialen Gruppe, die alle von Menschen geschaffen wurden (Banks, 2008). Koçel (2018) erklärt Kultur als die Summe von Werten, Überzeugungen, Verhaltensmerkmalen und bedeutungsvollen Symbolen, die erlernt und zwischen Individuen innerhalb derselben Gemeinschaft geteilt werden. Wie aus den verschiedenen Kulturdefinitionen hervorgeht, bildet die Kultur eine kumulative Integrität und entwickelt sich mit den Gesellschaften und enthält verschiedene Werte (Bıçakçı, 2021). Triandis (1972) bezeichnet Kultur als eine charakteristische Art der Wahrnehmung der menschlichen Struktur der Umgebung. Der berühmte Philosoph Immanuel Kant, wie auch viele andere Wissenschaftler, betrachten Kultur als die Lebensweise einer Gesellschaft oder menschlichen Gruppe (Güvenç, 1979). Die allgemeinen Merkmale der Kultur werden als alle Schichten erklärt, die sich gegenseitig ergänzen, wie beispielsweise erlernbar, anwendbar, zwischen den Generationen übertragbar, in einem bestimmten Maße teilbar und begrenzend (Mutlu, 1999). Das sowohl vom Umfang als auch vom Inhalt her sehr weit gefasste Kulturkonzept besteht aus der Summe der materiellen und geistigen Elemente, die eine Gesellschaft von anderen Gesellschaften unterscheiden (Can, 2015). Hofstede (2000) bezeichnet Kultur als die gemeinsame geistige Programmierung, die eine Gruppe von Menschen von anderen unterscheidet. Der Schwerpunkt von Hofstede's Studie liegt auf dem Vergleich verschiedener Kulturen. Die Art und Weise, wie Menschen ihre Emotionen (Freude, Angst, Wut usw.) und Gedanken ausdrücken, hängt mit der Kultur zusammen (Hofstede et al., 2010).

Der Hauptgrund für die interdisziplinären Unterschiede in der Bedeutung des Kulturbegriffs liegt darin, dass die Forscher den Begriff unter verschiedenen

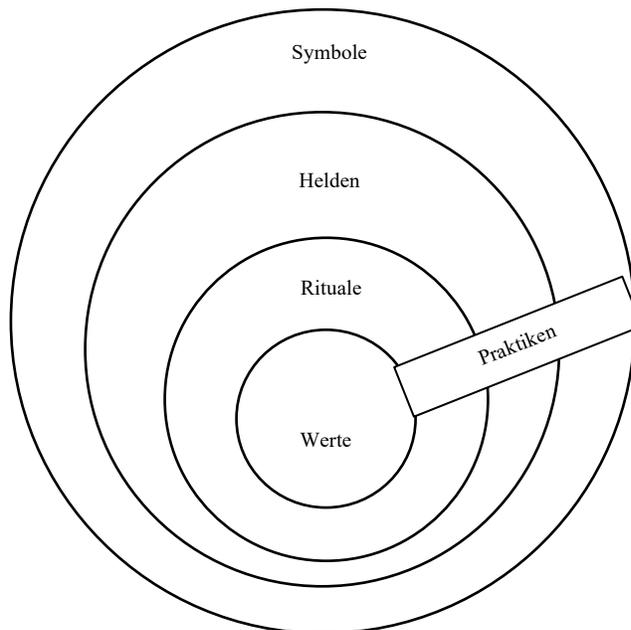
Gesichtspunkten analysieren. Aus diesem Grund gibt es heute keine einheitliche Definition des Wortes Kultur (İnal, 2022). Krober und Kluckhohn, die die Verwirrung einer großen Anzahl von Definitionen aus unterschiedlichen Quellen beseitigen wollten, stellten in einer 1952 durchgeführten Untersuchung fest, dass es bis zu diesem Tag 164 Definitionen von Kultur gab, und fassten diese Definitionen zusammen und analysierten sie (Güney & Nurmakhamatuly, 2007). Obwohl sich die Interpretationen des Kulturbegriffs von der Vergangenheit bis zur Gegenwart geändert haben, bleibt das menschliche Handeln, das sie in ihrem Wesen trägt, bestehen. Tatsächlich zeigt sich bei der Betrachtung der Gemeinsamkeiten der internationalen Definitionen des Kulturbegriffs, dass er auf menschlichen Aktivitäten und sozialen Artefakten beruht (Alkar 2022). Der Begriff Kultur werden eine breite Palette von Verwendungsmöglichkeiten. Kultur umfasst die Gesamtheit einer Gemeinschaft. Wenn eine Gruppe nicht genau definiert ist, ist es nicht möglich, die Kultur dieser Gruppe zu definieren. Daher sollte eine Gruppe anhand von Kriterien wie dem geschichtlichen Hintergrund ihrer Mitglieder und den Erfahrungen, die sie gemeinsam gemacht haben, definiert werden (Bıçakçı, 2021). Die weitestgehende Definition besagt, dass Kultur alles ist, was von Menschen geschaffen wurde und alles, was den Menschen ausmacht (Kongar, 2003). Das Ermangeln einer gemeinsamen Definition von Kultur ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass Kultur eine dynamische Struktur hat und sich im Laufe der Zeit mit Raum und Menschen verändert (Öksüz, 2019).

2.1.2 Bestandteile der Kultur

Der Kulturbegriff, der eng mit verschiedenen Disziplinen im Bereich der Sozialwissenschaften verbunden ist, wurde von Wissenschaftlern mehrfach interpretiert. Der Umstand, dass der Begriff eine große Bandbreite an Bedeutungen und Definitionen hat, bedeutet, dass es nicht möglich ist, dieses Wort in der Realität zu definieren (Doğan, 2013). Laut der Untersuchung von Moles liegen mehr als 250 Definitionen von Kultur vor (Tutar, 2017). Yahyagil (2011) erklärt, dass Kultur alles Materielle und Immaterielle in den sozialen, wirtschaftlichen und rechtlichen Bereichen umfasst, die eine Gesellschaft ausmachen. Robock und Simmonds untersuchten in ihrer Studie von 1983 die Elemente der Kultur und erwähnten die

Existenz von 36 Elementen, aus denen sich Kultur zusammensetzt. Hofstede et al. haben in ihrer Studie von 2010 die Elemente der Kultur in vier Hauptkategorien eingeteilt und die sogenannte *Kulturzwiebel* (Abbildung 1) geschaffen.

Abbildung 1: Kulturzwiebel



Quelle: (Hofstede et al, 2010)

Hofstede et al. (2010) werden in seiner Studie die Elemente der Kultur in Form einer Zwiebelschale dar und ordnet die Konzepte nach ihrer Tiefe stellt. Symbole bilden die äußerste Schicht in der Abbildung 1. Symbole beziehen sich auf Konzepte, deren Bedeutung von Menschen, die der gleichen Kultur angehören, erkannt wird. Helden sind Menschen, die für die Kultur, der sie angehören, wertvoll sind und für die Gesellschaft ein Vorbild darstellen. Helden real oder imaginär, tot oder lebendig sind, ist für die jeweilige Kultur nicht wichtig (Hofstede et al., 2010). Rituale sind die Wiederholung von unveränderlichen Verhaltensweisen, die Gesellschaften in sozialen Bereichen zu bestimmten Zeiten für wichtig halten (Honko, 1979: 372). Rituale, Helden und Symbole gehören ebenfalls zu den Praktiken als Ganzes. Als drittes Auge kann der Beobachter diese drei Ebenen durch das Verhalten der Menschen, die eine Gesellschaft bilden und dieselbe Kultur teilen, beobachten, kennt aber nicht ihre

Bedeutung innerhalb der Kultur (Hofstede et al., 2010). Gemäß Hofstede et al. (2010) bilden die Werte den Kern der Kultur. Die vier in der Abbildung 1 symbolisierten Ebenen sind in zwei unterteilt. Die Werte in der Mitte der Abbildung sind fest und lassen sich nur schwer ändern. Die anderen drei Schichten, die auf die Werteebene folgen, werden unter dem Begriff Praktiken zusammengefasst und sind leichter zu ändern als die Werteebene. Werte formen die Anwendungsschichten; während sich die Anwendungsschichten (Hardware der Kultur) ändern können, ändert sich die Werteebene (Software der Kultur) nicht (Fang, 2010). Wenn die Begriffsbestimmungen für das Konzept der Kultur analysiert werden, besteht Kultur aus der Gesamtheit der sichtbaren und unsichtbaren Dinge (Scandura, 2018).

2.1.3 Kulturdimensionen

Kultur ist alles, was von Menschen geschaffen wird und alles, was den Menschen ausmacht (Kongar, 2003), aber sie umfasst auch die Faktoren, die den Erfolg oder Misserfolg einer Organisation beeinflussen (Higgs, 2003). Wissenschaftler aus verschiedenen Bereichen wie Anthropologen, Soziologen und Managementexperten haben Studien durchgeführt, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Kulturen aufzudecken und deren Ursachen zu untersuchen. Die kulturübergreifende Forschung ermöglicht es, die Auswirkungen der Kultur auf die Gesellschaft und zwischen den Gesellschaften zu verstehen, und bietet sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene Orientierung in der heutigen Welt, in der die Grenzen zwischen den Ländern allmählich verschwinden (Yeşil, 2013).

2.1.3.1 Kulturdimension von Kluckhohn und Strodtbeck

Der Anthropologe Kluckhohn war der erste Forscher, der mit seinen Studien in den 1950er Jahren argumentierte, dass Kultur auf internationaler Ebene klassifiziert werden sollte (Herskovits 1964). Während die Kultur die Grundlage für das Verhalten des Einzelnen in der Gesellschaft bildet, argumentieren Kluckhohn und Strodtbeck, dass Werte die Grundlage der Kultur darstellen (Katari, 2014). 1961 führten Kluckhohn und Strodtbeck eine Studie durch, in der sie die Antworten auf die Fragen zusammenfassten, die zur Messung der wechselseitigen Beziehung von Personen, die verschiedenen Kulturen angehören, zu Personen aus derselben Kultur und ihrer

Beziehung zu Zeit und Raum vorbereitet worden waren. Die Stichprobe der Studie bestand aus fünf nahen beieinander liegenden geografischen Regionen (Adler, 2002).

Die Kultur basiert auf drei Grundannahmen, die sich um menschliche Beziehungen ranken (Kluckhohn und Strodtbeck, 1961);

- *, 'Es gibt eine endliche Anzahl von gemeinsamen menschlichen Problemen, für die alle Menschen immer eine Lösung finden müssen.*
- *Während die Lösungen für alle Probleme variabel sind, gibt es nicht eine unbegrenzte Anzahl von Lösungen, aber eine Reihe von Lösungen ist sicherlich variabel.*
- *Alle Alternativen zu allen Lösungen sind in allen Gesellschaften immer verfügbar, werden aber unterschiedlich bevorzugt. ‘‘*

Mensch-Natur-Orientierung: *Was ist der Charakter der angeborenen menschlichen Natur?* Es ist die Art und Weise, wie die Kultur die angeborene Natur des Menschen interpretiert. In Kulturen, in denen man davon ausgeht, dass die Menschen überwiegend gut orientiert sind, ist das Vertrauen hoch, während in Gesellschaften, in denen man davon ausgeht, dass die Menschen überwiegend schlecht orientiert sind, das Vertrauen gering ist. Diese Dimension wird nach dem Grad des Vertrauens zwischen Mitgliedern der gleichen Gesellschaft bewertet (Hills, 2002).

Mensch-Natur-Orientierung: *Wie ist das Verhältnis des Menschen zur Natur (und zum Übernatürlichen)?* Es wird versucht, diese Frage zu beantworten. Als Antwort auf diese Frage wird argumentiert, dass es drei Arten von Beziehungen gibt. Die erste ist die Akzeptanz der Umwelt, die zweite ist die Harmonie mit der Umwelt und schließlich die Beherrschung der Umwelt (Hills, 2002).

Zeitliche Orientierung: *Was ist der zeitliche Schwerpunkt des menschlichen Lebens?* Die Kultur konzentriert sich auf die vergangene, gegenwärtige und zukünftige Zeit. Konzentriert sich die Kultur auf die vergangene Zeit, legt sie Wert auf Traditionen. Wenn sich die Kultur auf die Gegenwart konzentriert, gibt sie kurzfristigen Werken Bedeutung, und wenn die Kultur auf die Zukunft ausgerichtet ist, gibt sie langfristigen Werken Gewicht (Hills, 2002).

Aktivität Orientierung: *Was ist die Modalität der menschlichen Aktivität?* Der Schwerpunkt der Aktivitäten hängt davon ab, worauf sie ausgerichtet sind. Man unterscheidet zwischen Kulturen, die ‚leben, um zu arbeiten‘ und Kulturen, die ‚arbeiten, um zu leben‘ (Hills, 2002).

Beziehungsorientierung: *Wie ist die Beziehung des Menschen zu anderen Menschen gestaltet?* Kulturen werden in individualorientierte, gruppenorientierte und hierarchieorientierte unterteilt. In einer individualorientierten Kultur definieren sich die Menschen über ihre persönlichen Eigenschaften; in einer gruppenorientierten Kultur übernehmen die Menschen Verantwortung füreinander; in einer hierarchieorientierten Kultur ist der Platz von Gruppen in der Gesellschaft in der Hierarchie wichtig (Hills, 2002).

In dieser von Kluckhohn und Strodtbeck entwickelten Theorie sind die von der Gesellschaft vorgeschlagenen Lösungen für die oben genannten Probleme mit den von der Gesellschaft angenommenen Werten verbunden. Das Modell besagt, dass die oben genannten sechs Wertorientierungen die Weltanschauungen des Einzelnen unter dem Einfluss der Kultur beeinflussen (Sıđrı & Gürbüz, 2013:524).

2.1.3.2 Kulturdimension von Schwartz

Schwartz stellte die Werte in den Mittelpunkt seiner Studie. Werte sind die Prinzipien und gewünschten Zustände, die den Menschen während seines gesamten Lebens leiten (Schwartz, 1996). Schwartz und Bandi werden in ihrer Studie die Auswirkungen persönlicher Werte auf soziales Verhalten und Werte untersucht. Sie erstellten eine kulturelle Landkarte der Welt, indem sie die Theorie an 73 verschiedenen Ländern testeten. Das wichtigste Merkmal, das die Studie von anderen Studien in diesem Bereich unterscheidet, ist, dass die Studie sowohl auf individueller als auch auf gesellschaftlicher Ebene angewandt werden kann und sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in der Studie untersucht werden können (Bagchi, Kirs, 2009). Die Kultur umfasst sieben Dimensionen (Schwartz, 1994)

Konservatismus: In konservativen Kulturen ist der Einzelne ein Teil der Gesellschaft, und die sozialen Beziehungen zur Gesellschaft machen das eigene Leben sinnvoll.

Dieser Wert betont die Bedeutung der sozialen Ordnung und besagt, dass Verhaltensweisen, die den Status quo und die traditionelle Ordnung stören könnten, eingeschränkt werden sollten (Schwartz & Bandi, 1997).

Intellektuelle Unabhängigkeit: In Kulturen mit einem hohen Wert an intellektueller Unabhängigkeit sieht sich der Einzelne als einzigartiges Wesen, und die Gesellschaft fördert diese Situation. In diesen Kulturen kann der Einzelne seine unabhängigen Ideen und Neugierde offen zum Ausdruck bringen und seine eigene intellektuelle Richtung verfolgen (Schwartz & Bandi, 1997).

Emotionale Unabhängigkeit: In Kulturen, in denen die emotionale Unabhängigkeit einen hohen Stellenwert hat, wird der Einzelne ermutigt, positive emotionale Erfahrungen zu machen, und es wird als wichtig angesehen, dass der Einzelne das Leben genießt und emotional zufrieden ist (Schwartz & Bandi, 1997).

Hierarchie: Es lenkt die Aufmerksamkeit auf die hierarchische Verteilung von Autorität, Macht, Reichtum und Rollen. Es basiert auf hierarchischen Systemen von Rollen, die Einzelpersonen zugewiesen werden, und auf dem Grad der Akzeptanz dieser Rollen durch die Menschen, und vor allem auf Machtunterschieden (Schwartz und Bandi, 1997).

Egalitarismus: Der Wert des Egalitarismus unterstreicht die freiwilligen Bemühungen des Einzelnen, das Wohlfahrtsniveau anderer Menschen mit einem intrinsischen Engagement zu erhöhen. In diesen Kulturen wird neben der Notwendigkeit, egoistische Interessen zu überwinden, verteidigt, dass jedes Individuum, das der Gesellschaft angehört, gleiche Rechte hat (Schwartz & Bandi, 1997).

Harmonie: In Kulturen, in denen der Wert der Harmonie wichtig ist, wird von den Menschen erwartet, dass sie mit der Natur und ihrem sozialen Umfeld in Einklang stehen und die natürlichen Schönheiten und die Umwelt schützen (Schwartz & Bandi, 1997).

Meisterschaft: In Gesellschaften mit einem hohen Kompetenzwert werden sowohl die persönlichen als auch die sozialen Interessen des Einzelnen als wichtig und als voranzubringender Punkt angesehen. Es wird betont, wie wichtig es ist, das soziale

Umfeld mit Hilfe von Erfolg, Mut und Ehrgeiz im Sinne der eigenen Wünsche zu verändern (Schwartz & Bandi, 1997).

Universelle Werte werden durch Veränderungen in der Denk- und Glaubensstruktur von Gesellschaften beeinflusst und geformt (Schwartz & Bandi, 1997).

2.1.3.3 Kulturdimension von Hall

Der Anthropologe Edward T. Hall leistete mit seinen Forschungen in den 70er Jahren Pionierarbeit bei der Entwicklung der interkulturellen Kommunikation als Wissenschaft (Rogers und Steinfatt 1999: 59). Nach Hall ist Kultur Kommunikation und Kommunikation ist Kultur (Hall, 1976: 105). In dieser Hinsicht ist die Kommunikation das grundlegendste Element, das die Unterschiede zwischen den Kulturen aufzeigt. Hall stellt fest, dass jede Kultur ein prioritäres System zur Erstellung, Übermittlung, Speicherung und Verarbeitung von Informationen hat (Hall und Hall, 1987: 3).

Unabhängig davon, welche Kultur eine Person hat, kommunizieren die Menschen miteinander in Abhängigkeit von der Umwelt und den Bedingungen der Umgebung. Edward Hall beschreibt in seinem Buch *The Silent Language (Die stille Sprache)* context (Kontext), chronemics (Zeitwahrnehmung) und proxemics (Raumwahrnehmung) (1959). In den 1960er-1970er Jahren, als die Beziehung zwischen Kultur und Kommunikation untersucht wurde, klassifizierte Hall (1976) nationale Kulturen auf einer linearen Ebene als ‚High Context Cultures - Low Context Cultures‘, basierend auf der Differenzierung der kulturellen Kommunikation von Gesellschaften, um nationale Kulturen zu unterscheiden (Baldwin et al., 2014). Kontext wird sich auf das Umfeld und die Bedingungen, die die eigentliche Botschaft umgeben, wie z. B. Annahmen über Werte, Erfahrungen, Wissen, Verhalten, Betonung, Gesten, Verwendung von Pausen und Schweigen der anderen Person bezeichnet (Dozier et al., 1998).

Hall (1976:108) ist der Ansicht, dass in ‚Low-Context-Kulturen die Menschen das, was sie sagen wollen, direkt mitteilen. Der Sprachgebrauch bei der Kommunikation ist mit anderen Worten recht einfach und zielgerichtet. Der Einzelne vermittelt konkret,

was, wie und auf welche Weise er/sie von seinem/ihrem Gesprächspartner erwartet. Personen, die einer Kultur mit hohem Kontext angehören, unterscheiden stärker zwischen Fremden, die dieser Kultur angehören, und solchen, die ihr nicht angehören, als Personen, die einer Kultur mit niedrigem Kontext angehören“ (Hall, 1976:113). Low-Context-Kulturen werden definiert als eine Kultur, in der die Menschen voneinander entfremdet, relativ individualisiert und gespalten sind und ein sehr geringes Interesse aneinander haben (Hall, 1976, S.36).

,‘In High-Context-Kulturen sind die Personen in einem System, die Autoritätspersonen sind, persönlich für die Handlungen aller ihrer Untergebenen verantwortlich. In Systemen in Low-Context-Kulturen hingegen ist die gesamte Verantwortung über das System verteilt, und es ist schwierig, sie an einer Autorität festzumachen; wenn in Systemen in Low-Context-Kulturen etwas passiert, arbeiten im Allgemeinen alle dafür und jedes Mitglied des Systems muss geschützt werden“ (Hall, 1976:113). High-Context-Kulturen sind Kulturen, in denen die Individuen ein großes Interesse aneinander zeigen. Infolge dieses engen Interesses und dieser Beziehungen bildet sich eine soziale Hierarchie heraus, die Emotionen sind unter Selbstkontrolle und Informationen werden durch einfache Botschaften mit tiefer Bedeutung weitergegeben (Hall 1976, S.36).

Einen detaillierten Vergleich zwischen High-Context- und Low-Context-Kulturen zeigt die Tabelle 1.

Tabelle 1: Kontext-Kategorien und zugehörige kulturelle Merkmale in der Literatur zur interkulturellen Wirtschafts- und Fachkommunikation

Hoch-Kontext-Merkmal	Low-Context-Merkmal
Kontextbezogene Kategorie	
Unmittelbarkeit der Kommunikation	
Die Hauptbotschaft wird implizit kodiert.	Die Hauptbotschaft ist explizit verschlüsselt.

Die Hauptbotschaft wird am Ende der Kommunikation Kommunikation genannt.	Die Hauptbotschaft wird zu Beginn einer einer Kommunikation.
Offener Konflikt wird vermieden.	Probleme werden offen angesprochen.
Höflichkeit wird hervorgehoben.	Höflichkeit wird nicht hervorgehoben.
Verwaltung von Informationen	
Management von Informationen werden weit verbreitet.	Informationen werden nicht in großem Umfang weitergegeben.
Informelle Kommunikationsnetze übermitteln die wichtigsten Informationen.	Die meisten wichtigen Informationen werden über formelle Kommunikationsnetze übermittelt.
Mehrdeutige Informationen werden bevorzugt.	Präzise, detaillierte Informationen werden bevorzugt.
Langsame Nachrichten werden geschätzt.	Schnelle Nachrichten werden geschätzt.
Auf soziale Hinweise und den Kontext wird besonders geachtet.	Sozialen Hinweisen und dem Kontext wird weniger Aufmerksamkeit gewidmet.
Physische Anhaltspunkte sind wichtig.	Physische Anhaltspunkte sind unwichtig
Werte und Überzeugungen in Bezug auf Arbeit und Beziehungen	
Beziehungen haben Vorrang vor Probleme oder Aufgaben.	Probleme oder Aufgaben haben Vorrang vor Beziehungen.
Der Schwerpunkt liegt auf der Aufrechterhaltung der Stabilität.	Der Schwerpunkt liegt auf der Aufrechterhaltung der Stabilität.
Die Ziele sind langfristig.	Die Ziele sind kurzfristig.
Kommunikationskanal	
Mündliche Kommunikation wird bevorzugt.	Schriftliche Kommunikation wird bevorzugt.

In der schriftlichen Kommunikation ist mehr Text erforderlich Kommunikation ist mehr Text erforderlich, um einen Kontext zu schaffen.	In der schriftlichen Kommunikation wird weniger Text benötigt weil der Kontext keine Rolle spielt.
Wörtlichkeit und Symbolik	
Kunstvolle Sprache (Sprichwörter, Gedichte, Raffinesse, historische Bezüge) wird bevorzugt.	Task-related language is preferred.
Worte sind nicht vertrauenswürdig.	Worte sind vertrauenswürdig.
Die Bedeutung von Wörtern ist sehr unterschiedlich.	Die Bedeutung von Wörtern ist nicht sehr unterschiedlich.
Überzeugungskraft und Logik	
Die Argumentation ist ganzheitlich.	Die Argumentation ist linear.
Allgemeine Prinzipien sind ansprechend.	Bestimmte Punkte sind ansprechend.
Die Wahrheit ist relativ.	Die Wahrheit ist absolut
Verträge und Regeln	
Verträge werden flexibel interpretiert.	Verträge werden strikt ausgelegt.
Mündliche Absprachen sind verbindlich.	Schriftliche Vereinbarungen sind verbindlich.
Die Einhaltung von Regeln und Gesetzen ist schwach.	Die Einhaltung von Regeln und Gesetzen ist streng.
Ausdrucksfähigkeit und Darstellung von Emotionen	
Die Kommunikation enthält wenig Selbstoffenbarung.	Die Kommunikation enthält ein hohes Maß an Selbstoffenbarung.
Es werden wenig Emotionen gezeigt.	Es werden viele Emotionen gezeigt

Quelle: (Cardon, 2008: 418)

2.1.3.4 Kulturdimension von Trompenaars und Turner

Kultur ist der Ausdruck, den der Einzelne nicht verbal ausdrücken muss, der aber die Wurzeln seines Handelns bildet. Unterschiede bestehen zwischen dem, was eine Kultur gegenüber ihrer Umwelt auszudrücken versucht, und ähnlichen Situationen, die eine andere Kultur auszudrücken versucht. Das liegt daran, dass nicht alle Kulturen die gleichen Werte, Normen und Prägungen haben. Jede Kultur hat ihre eigenen einzigartigen Merkmale (Trompenaars & Turner 1998:36-37). Das Studium der verschiedenen Kulturen und der Kultur wird als die Gesamtheit der Regeln und Methoden bezeichnet, die von Gesellschaften entwickelt wurden, um die Probleme zu lösen, mit denen sie im Laufe der Zeit konfrontiert wurden (Yeşil, 2009: 102).

Trompenaars und Turner führten eine Umfrage im Anschluss an Hofstedes Forschung durch. Im Rahmen der Umfrage, an der 15.000 Personen aus 28 verschiedenen Ländern teilnahmen, wurden sieben Dimensionen ermittelt, die mit den Dimensionen von Hofstede übereinstimmen (Trompenaars&Turner 1998).

Universalität / Originalität: Regeln sind wichtiger als Universalität. In jeder Situation ist es wichtig, was das Gesetz sagt. Personen, die sich an den Vertrag halten, sind ehrliche Menschen. Es wird festgestellt, dass es nur eine Realität gibt, und das ist die vereinbarte Situation (Trompenaars&Turner, 1998:65).

Individualistisch/Kollektivistisch: Diese Dimension steht für den Konflikt zwischen Individuen und Gesellschaften. Trompenaars definierte Individualismus als Orientierung an der eigenen Person und Kollektivismus als Orientierung an gemeinsamen Zielen und Zielsetzungen (Chanchani & Theivanathampillai, 2009: 8).

Unempfänglich/Emotional: Die Betroffenen sind schwach im Ausdruck ihrer Emotionen. Das Individuum kann seinen emotionalen Zustand unter Kontrolle halten, Erklärungen und Reden werden in einem gleichbleibenden Tonfall gehalten (Trompenaars&Turner, 1998:99). In indifferenten Kulturen sind die Menschen sehr darauf bedacht, ihre Emotionen zu kontrollieren (Jandt, 2018:457)

Spezifisch/Pervasiv: Sie analysiert die Art und Weise, in der Individuen an verschiedenen Bereichen der Kommunikation teilnehmen, das Ausmaß, in dem wir

Menschen in unser Leben einbeziehen, und die Veränderungen unseres emotionalen Zustands während bilateraler Beziehungen (Trompenaars&Turner, 1998:101).

Leistung/Zuschreibung: In allen Gesellschaften wird einigen Personen ein höherer Status zugeschrieben als anderen. Während einige Gesellschaften den Status von Individuen auf der Grundlage ihrer Leistungen zuordnen, ordnen andere Gesellschaften den Status von Individuen auf der Grundlage von Geschlecht, Alter und Bildung zu (Trompenaars&Turner, 1998:125).

Zeit: Die Zeitwahrnehmung kann als sequentiell und simultan variieren (Trompenaars&Turner, 1998:125).

Raum: Trompenaars nennt die Dimension des Raums als eine wichtige kulturelle Variable. Sie wird unterteilt in eine nach innen gerichtete, bei der der Einzelne dem Raum seine Wünsche aufzwingt, und eine nach außen gerichtete, bei der der Einzelne versucht, sich an den Raum anzupassen (Trompenaars&Turner, 1998).

2.1.3.5 Kulturdimension von Hofstede

Der niederländische Sozialpsychologe Geert Hofstede ermittelte in seiner Studie, die er zwischen 1960 und 1980 mit rund 116.000 IBM-Mitarbeitern in 72 verschiedenen Ländern durchführte, kulturelle Werte und Unterschiede (Hofstede, 2000: 41). Hofstedes kulturelle Ergebnisse sind die bis heute einflussreichste Studie in der interkulturellen Managementforschung (Fang, 2003). Hofstede erklärt, dass Kultur die Art zu denken, zu fühlen und mit bestimmten Ereignissen und Phänomenen umzugehen ist, die Menschen im Laufe ihres Lebens gelernt haben (Kartari, 2014:93).

Auf der Grundlage der gewonnenen Daten klassifiziert er die Unterschiede und stellt fest, dass es vier kulturelle Dimensionen gibt, die er als Machtdistanz, Individualismus-Kollektivismus, Feminität-Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung bezeichnet (Hofstede, 2000: 29). Als Ergebnis der folgenden Studien wurde die Dimension der lang-/kurzfristigen Orientierung als fünfte Dimension in das Modell aufgenommen (Hofstede, 2011: 6). Als Ergebnis der in den 2000er Jahren durchgeführten Studien wurde festgestellt, dass die Dimension ‚Indulgence‘ in das Modell aufgenommen werden sollte (Hofstede, 2011: 8). Die unter diesen Überschriften zusammengefassten

Kulturdimensionen dienen denjenigen, die im Bereich der interkulturellen Kommunikation und des Managements arbeiten, als Leitfaden (Katari, 2014). Die Kulturdimensionen von Hofstede werden im Folgenden erläutert.

Machtdistanz: Macht ist die Fähigkeit von Individuen, ihr Verhalten gegenüber anderen zu beeinflussen, und sie geht von der Person selbst oder von rechtlichen Grundlagen aus (Ertürk, 2013). Sie bezeichnet das Ausmaß, in dem Menschen die ungleiche Verteilung von Macht in Organisationen akzeptieren. Das Niveau der Ungleichheit in einer Gesellschaft wird nicht nur von den Führungskräften, sondern auch von ihren Anhängern unterstützt. (Hofstede, 1994). Sie stellt die soziale Distanz zwischen Menschen unterschiedlichen Ranges, Grades oder Positionen dar (Brooks, 2009). Dieser Wert drückt den Grad der Akzeptanz aus, dass die Macht in Institutionen und Organisationen eines Landes gleich oder ungleich verteilt ist (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010). In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz ist die Akzeptanz von ungleicher Machtverteilung, hierarchischen Systemen, Statusunterschieden zwischen Klassen, autoritären Einstellungen und Verhaltensweisen unter den Individuen hoch (Ügeöz, 2003: 44). Hofstede klassifiziert die Machtdistanz als niedrig und hoch, und die Merkmale dieser Klassifizierung sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und hoher Machtdistanz (Arbeitsplatz)

NIEDRIGE MACHTDISTANZ	HOHE MACHTDISTANZ
Hierarchie in Organisationen bedeutet eine Ungleichheit der Rollen, die aus Bequemlichkeit eingeführt wurde.	Hierarchie in Organisationen spiegelt die existenzielle Ungleichheit zwischen höheren und niedrigeren Ebenen wider.
Dezentralisierung ist beliebt.	Zentralisierung ist beliebt.
Es gibt weniger Aufsichtspersonal.	Es gibt mehr Aufsichtspersonal.
Es gibt eine enge Gehaltsspanne zwischen der Spitze und dem unteren Ende der Organisation.	Es gibt eine große Gehaltsspanne zwischen der Spitze und dem unteren Ende der Organisation.

Manager verlassen sich auf ihre eigene Erfahrung und auf ihre Untergebenen. Die Untergebenen erwarten, dass sie konsultiert werden.	Manager verlassen sich auf Vorgesetzte und auf formale Regeln.
Der ideale Chef ist ein einfallsreicher Demokrat.	Untergebene erwarten, dass man ihnen sagt, was sie zu tun haben.
Die Beziehungen zwischen Untergebenen und Vorgesetzten sind pragmatisch.	Der ideale Chef ist ein wohlwollender Autokrat oder "guter Vater". Die Beziehungen zwischen Untergebenen und Vorgesetzten sind emotional.
Privilegien und Statussymbole sind verpönt.	Privilegien und Statussymbole sind normal und beliebt.
Manuelle Arbeit hat den gleichen Stellenwert wie Büroarbeit.	Angestelltenjobs werden mehr geschätzt als Arbeiterjobs.

Quelle: (Hofstede et al, 2010: 76)

Individualism-Kollektivism: Sie wird als eine der wichtigsten Variablen zur Erklärung vieler Phänomene der interkulturellen Managementstudien anerkannt (Hofstede, 1980:51). Diese Dimension entspricht dem Ausmaß, in dem Individuen das Selbst als das Konzept des ‚Ich‘ oder ‚Wir‘ definieren (Hofstede, 1980:47). Sie bezieht sich auf das Ausmaß, in dem ein Individuum bei der Entscheidungsfindung, der Problemlösung, produktiven Tätigkeiten und der Ergreifung von Eigeninitiative von einer Gruppe abhängig ist (Brooks, 2009). Die Unterschiede zwischen individualistischen und kollektivistischen Gesellschaften sind in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3: Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften (Schule, Arbeitsplatz)

KOLLEKTIVISM	INDIVIDUALISM
Die Schüler melden sich im Unterricht nur zu Wort, wenn sie von der Gruppe dazu ermächtigt werden.	Von den Schülern wird erwartet, dass sie sich im Unterricht individuell äußern.

Das Ziel der Bildung ist es, zu lernen, was zu tun ist.	Das Ziel der Bildung ist es, zu lernen, wie man lernt.
Diplome ermöglichen den Zugang zu höheren Statusgruppen.	Diplome erhöhen den wirtschaftlichen Wert und/oder das Selbstwertgefühl.
Die berufliche Mobilität ist geringer.	Die berufliche Mobilität ist höher.
Arbeitnehmer sind Mitglieder von In-Gruppen, die die Interessen der In-Gruppen verfolgen.	Arbeitnehmer sind "Wirtschaftssubjekte", die das Interesse des Arbeitgebers verfolgen, wenn es mit ihren eigenen Interessen übereinstimmt.
Bei Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen wird die In-Group des Mitarbeiters berücksichtigt.	Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen sollen nur auf der Grundlage von Fähigkeiten und Regeln getroffen werden.
Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist grundsätzlich moralisch, wie eine familiäre Beziehung.	Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist ein Vertrag zwischen Parteien auf einem Arbeitsmarkt.
Management ist Management von Gruppen.	Management ist Management von Individuen.
Direkte Beurteilungen von Untergebenen stören die Harmonie.	In der Managementausbildung wird der ehrliche Austausch von Gefühlen gelehrt.
Kunden aus der eigenen Gruppe werden besser behandelt (Partikularismus).	Jeder Kunde sollte die gleiche Behandlung erfahren (Universalismus).
Die Beziehung hat Vorrang vor der Aufgabe.	Die Aufgabe hat Vorrang vor der Beziehung.
Internet und E-Mail sind weniger attraktiv und werden weniger häufig genutzt.	Das Internet und die E-Mail üben eine große

Quelle: (Hofstede et al., 2010: 124)

Maskulinität-Femininität: Laut Hofstedes Definition aus dem Jahr 1991 bedeutet die Dimension Maskulinität/Feminität "Kulturen, in denen die Geschlechterrollen deutlich differenziert sind, in denen Männer entschlossen, hart und materiell orientiert sind, während Frauen bescheiden, sensibel und auf Lebensqualität bedacht sind" (82). Die Konzepte von Maskulinität und Femininität sind keine individuellen, sondern soziale Konzepte (Hofstede et al., 2010). In femininen Gesellschaften stehen Mitgefühl, Freundlichkeit und menschliche Beziehungen (Colquitt et al., 2019) im Vordergrund, während in maskulinen Gesellschaften Wettbewerb, wirtschaftliche Macht und Autorität (Robbins, Judge, 2018) im Vordergrund stehen. Die Unterschiede zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften sind in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Hauptunterschiede zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften (Arbeitsplatz)

FEMININITÄT	MASKULINITÄT
Management als Ménage: Intuition und Konsens	Management als Manège: entschlossen und aggressiv
Lösung von Konflikten durch Kompromiss und Verhandlung	Lösung von Konflikten, indem man den Stärksten gewinnen lässt
Belohnungen basieren auf Gleichheit.	Die Entlohnung basiert auf Gerechtigkeit.
Vorliebe für kleinere Organisationen	Vorliebe für größere Organisationen
Die Menschen arbeiten, um zu leben.	Die Menschen leben, um zu arbeiten.
Mehr Freizeit wird mehr als mehr Geld bevorzugt.	Mehr Geld wird gegenüber mehr Freizeit bevorzugt.
Karrieren sind für beide Geschlechter optional.	Karrieren sind für Männer obligatorisch, für Frauen optional.
Der Anteil der berufstätigen Frauen an den Erwerbstätigen ist höher.	Der Anteil der berufstätigen Frauen an den Berufstätigen ist geringer.
Humanisierung der Arbeit durch Kontakt und Zusammenarbeit	Humanisierung der Arbeit durch Anreicherung der Arbeitsinhalte

Wettbewerbsfähige Landwirtschaft und Dienstleistungsbetriebe	Wettbewerbsfähige Produktion und Massenchemie
--	---

Quelle: (Hofstede et al., 2010: 170)

Ungewissheitsvermeidung: Hofstedes Begriff der Unsicherheitsvermeidung konzentriert sich auf das Maß, in dem die Mitglieder einer Gesellschaft künftige Ungewissheit bewältigen können, ohne übermäßigen Stress zu erleben, und bezieht sich auf das Ausmaß, in dem sich die Mitglieder einer Kultur bedroht fühlen und unsichere und ungewohnte Situationen vermeiden. (Hofstede, 2000:145). In unsicherheitsaversen Gesellschaften gibt es strenge Verhaltensregeln und Gesetze, um unsichere Situationen zu vermeiden (Hofstede, 2011). Die Unterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung werden in Tabelle 5 erläutert.

Tabelle 5: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung (Arbeit, Organisation und Motivation)

SCHWACHE UNSICHERHEITSVERMEIDUNG	STARKE UNSICHERHEITSVERMEIDUNG
Mehr Wechsel des Arbeitgebers, kürzere Dienstzeiten	Weniger Arbeitgeberwechsel, längere Betriebszugehörigkeit, schwierigere Work-Life-Balance
Es sollte nicht mehr Regeln als unbedingt nötig geben.	Es gibt ein emotionales Bedürfnis nach Regeln, auch wenn sie nicht funktionieren.
Nur hart arbeiten, wenn es nötig ist.	Es gibt ein emotionales Bedürfnis, beschäftigt zu sein und einen inneren Drang, hart zu arbeiten.
Zeit ist ein Rahmen für die Orientierung.	Zeit ist Geld.
Toleranz für Mehrdeutigkeit und Chaos	Bedürfnis nach Präzision und Formalisierung

Glaube an Generalisten und gesunden Menschenverstand	Glaube an Experten und technische Lösungen
Topmanager befassen sich mit der Strategie.	Topmanager sind mit dem Tagesgeschäft beschäftigt.
Mehr neue Marken	Weniger neue Marken
Fokus auf Entscheidungsprozess	Konzentration auf Entscheidungsinhalte
Intrapreneure sind relativ frei von Regeln.	Intrapreneure sind durch bestehende Regeln eingeschränkt.
Es gibt weniger Selbstständige.	Es gibt mehr Selbstständige.
Besser in der Erfindung, schlechter in der Umsetzung	Schlechter in der Erfindung, besser in der Umsetzung
Motivation durch Leistung und Wertschätzung oder Zugehörigkeit	Motivation durch Sicherheit und Wertschätzung oder Zugehörigkeit

Quelle: (Hofstede et al., 2010: 217)

Lang-/kurzfristige Orientierung: Bei dieser Dimension, die das Engagement für traditionelle Werte misst, legen langfristig orientierte Gesellschaften den Schwerpunkt auf zukunftsorientierte, beharrliche und sparsame Tugenden (Dubrin, 2019). Kurzfristig orientierte Gesellschaften hingegen konzentrieren sich auf die Vergangenheit und die Gegenwart und legen Wert auf Traditionen. (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010). Die Unterschiede zwischen langfristig und kurzfristig orientierten Gesellschaften sind in Tabelle 6 aufgeführt

Tabelle 6: Hauptunterschiede zwischen kurz- und langfristig orientierten Gesellschaften (Wirtschaft und Denkweisen)

KURZFRISTIGE ORIENTIERUNG	LANGFRISTIGE ORIENTIERUNG
Zu den wichtigsten Werten bei der Arbeit gehören Freiheit, Rechte, Leistung und selbständiges Denken.	Zu den wichtigsten Arbeitswerten gehören Lernen, Ehrlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Selbstdisziplin.
Freizeit ist wichtig.	Freizeit ist nicht wichtig.

Der Schwerpunkt liegt auf dem "Endergebnis".	Der Schwerpunkt liegt auf der Marktposition.
Wichtigkeit des diesjährigen Gewinns	Wichtigkeit der Gewinne in zehn Jahren
Manager und Arbeitnehmer befinden sich psychologisch gesehen in zwei Lagern.	Eigentümer-Geschäftsführer und Arbeitnehmer haben die gleichen Ziele.
Meritokratie, Belohnung nach Fähigkeiten	Große soziale und wirtschaftliche Unterschiede sind unerwünscht.
Persönliche Loyalitäten variieren mit den geschäftlichen Erfordernissen.	Investition in lebenslange persönliche Netzwerke, Guanxi
Besorgnis über den Besitz der Wahrheit.	Sorge um die Einhaltung der Anforderungen der Tugend.
Es gibt universelle Richtlinien darüber, was gut und böse ist.	Was gut und böse ist, hängt von den jeweiligen Umständen ab.
Unzufriedenheit mit den eigenen Beiträgen zu den täglichen menschlichen Beziehungen und zur Beseitigung von Ungerechtigkeiten	Zufriedenheit mit den eigenen Beiträgen zu den täglichen menschlichen Beziehungen und zur Korrektur von Ungerechtigkeiten
Materie und Geist sind voneinander getrennt.	Materie und Geist sind miteinander verbunden.
Wenn A wahr ist, muss sein Gegenteil B falsch sein.	Wenn A wahr ist, kann auch sein Gegenteil B wahr sein.
Der abstrakten Rationalität wird Vorrang eingeräumt.	Dem gesunden Menschenverstand wird Vorrang eingeräumt.
Es besteht ein Bedürfnis nach kognitiver Kohärenz.	Uneinigkeit tut nicht weh.
Analytisches Denken	Synthetisches Denken

Quelle: (Hofstede et al., 2010: 251)

Indulgence: Diese Dimension, die kürzlich zu den Kulturdimensionen hinzugefügt wurde, wird in der Literatur als Enthusiasmus und Zurückhaltung angesehen (Önlü und Saran, 2019). Diese Dimension, die mit Glück in Verbindung gebracht wird, bezieht

sich auf den Grad der relativ freien Befriedigung grundlegender und natürlicher menschlicher Wünsche, das Leben zu genießen und Spaß zu haben. Die Entscheidungen der Individuen über die Befriedigung ihrer natürlichen Impulse, um das Leben zu genießen, werden in der Dimension Indulgence berücksichtigt (Hofstede, 2011:8). Tabelle 7 zeigt den sozialen Vergleich der letzten Dimension von Hofstede.

Tabelle 7: Hauptunterschiede zwischen nachsichtigen und zurückhaltenden Gesellschaften (allgemeine Norm, persönliche Gefühle und Gesundheit)

INDULGENCE	RESTRAINED
Höherer Prozentsatz an sehr glücklichen Menschen	Geringerer Anteil an sehr glücklichen Menschen
Wahrnehmung der persönlichen Lebenskontrolle	Ein Gefühl der Hilflosigkeit: Was mir passiert, ist nicht mein eigenes Verschulden. Geringerer Stellenwert der Freizeit
Höherer Stellenwert der Freizeit	Weniger wichtig ist es, Freunde zu haben
Höhere Bedeutung von Freunden	Sparsamkeit ist wichtig.
Sparsamkeit ist nicht sehr wichtig.	Enge Gesellschaft
Lockere Gesellschaft	Geringere Wahrscheinlichkeit, sich an positive Gefühle zu erinnern
Stärkeres Erinnern an positive Emotionen	Moralische Disziplin
Weniger moralische Disziplin	Zynismus
Positive Einstellung	Mehr neurotische Persönlichkeiten
Extrovertiertere Persönlichkeiten Höherer Prozentsatz von Menschen, die sich gesund fühlen	Geringerer Prozentsatz von Menschen, die sich gesund fühlen
Höherer Optimismus	Mehr Pessimismus
In Ländern mit einer gut ausgebildeten Bevölkerung höhere Geburtenraten	In Ländern mit gut ausgebildeter Bevölkerung niedrigere Geburtenraten

Geringere Sterblichkeitsraten durch Herz-Kreislauf-Erkrankungen	Höhere Todesraten durch Herz-Kreislauf-Erkrankungen
---	---

Quelle: (Hofstede et al, 2010: 291:

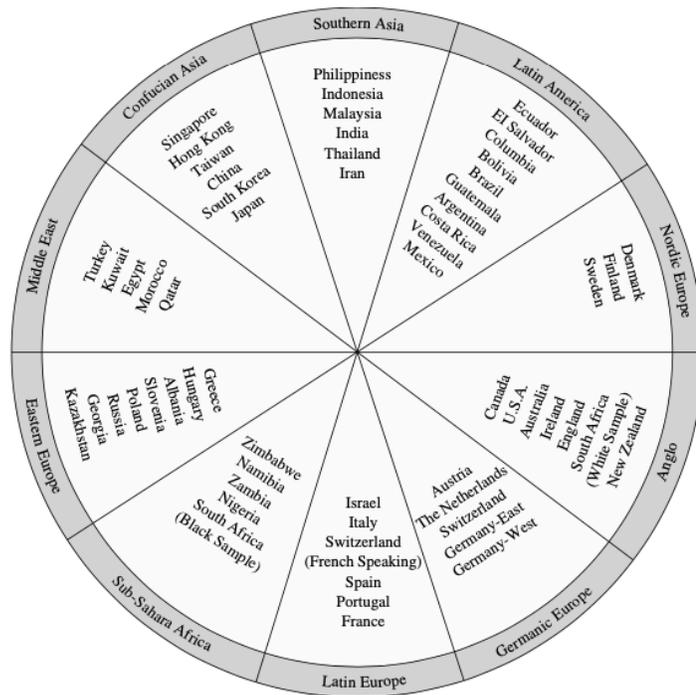
2.1.3.6 Kulturdimension von GLOBE

Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE) wurde unter der Leitung des Amerikaners Robert House durchgeführt (Dickson et al., 1999: 2). An der GLOBE-Studie, bei der verschiedene Methoden zusammen eingesetzt wurden, waren über 100 Forscher aus 62 Ländern beteiligt (House et al., 1999: 7).

GLOBE zielt darauf ab, die Auswirkungen kultureller Variablen auf die Führung zu ermitteln und zu verstehen, zukunftsorientierte Vorhersagen zu treffen (House et al., 2004) und Personen, die in der neuen Geschäftswelt führen werden, dabei zu helfen, die Probleme zu verstehen, die sich aus der Kultur ergeben können (House et al., 1999:6). Das Konzept der Kultur wird in der Studie definiert als "die Werte, Überzeugungen, Normen und Verhaltensmuster einer nationalen Gruppe" (Dorfman et al., 2012).

In der GLOBE-Studie wurden die untersuchten Länder in 10 Cluster eingeteilt, um sie aus einer ganzheitlicheren Perspektive bewerten zu können. Die Länder und die Cluster, zu denen sie gehören, sind in der Abbildung 2 dargestellt (Gupta und Hanges, 2004: 191).

Abbildung 2: GLOBE-Gesellschaft Cluster-Muster



Quelle: (House et al. 2004: 191)

GLOBE hat neun Kulturdimensionen identifiziert, um sie auf sozialer und organisatorischer Ebene zu bewerten und ihre Beziehung zur Führung zu untersuchen (House et al., 1999). Die Kulturdimensionen werden in der Tabelle 8 erläutert.

Tabelle 8: Kultur Dimensionen von GLOBE

Machtdistanz	Das Ausmaß, in dem die Mitglieder einer Gesellschaft oder Organisation erwarten, dass Autorität und Macht gleich verteilt sind, oder das Ausmaß, in dem Ungleichheit akzeptiert wird.
Unsicherheitsvermeidung	Das Ausmaß, in dem sich die Mitglieder einer Gesellschaft oder Organisation auf Traditionen, Bräuche oder bürokratische Praktiken verlassen, um Unsicherheit zu verringern.
Kollektivismus 1	Das Ausmaß, in dem Teamarbeit in der Gesellschaft und in organisatorischen Praktiken vorherrscht, und

	das Ausmaß, in dem eine kollektive Verteilung von Belohnungen akzeptiert wird.
Eigenperspektivische Orientierung	Das Ausmaß, in dem Einzelpersonen in einer Gesellschaft oder Organisation hartnäckig, konfrontativ oder aggressiv für ihren eigenen Standpunkt eintreten.
Zukunftsorientierung	Das Ausmaß, in dem die Mitglieder einer Gesellschaft oder Organisation eine langfristige Perspektive haben, z. B. Planung und Investitionen in die Zukunft.
Humanitärer Ansatz	Das Ausmaß, in dem eine Gesellschaft oder Organisation Konzepte wie Zusammenarbeit, Freundschaft und Großzügigkeit unter ihren Mitgliedern unterstützt und fördert.
Kommunitarismus 2	Das Ausmaß, in dem es Loyalität, Zugehörigkeit und Stolz unter Familienmitgliedern oder engen Kollegen gibt.
Gleichberechtigung der Geschlechter	Das Ausmaß, in dem eine Gesellschaft oder Organisation geschlechtsspezifische Rollendifferenzierung und Diskriminierung abbaut.
Leistungsorientierung	Das Ausmaß, in dem eine Gesellschaft oder Organisation den Einzelnen dazu ermutigt, seine Leistung zu verbessern und Spitzenleistungen anzustreben.

Quelle: (Bodur und Kabasakal, 2002: 9)

2.2 Leadership

2.2.1 Begriff der Führung

Die Geschichte des Konzepts der Führung geht vermutlich auf die alte ägyptische Zivilisation zurück, und die ältesten Quellen sind ägyptische Hieroglypheninschriften (Aykanat und Yıldız, 2016). Die Ansichten von Aristoteles und Plato zu diesem Konzept finden sich in ägyptischen Inschriften (Erdoğan, 2009). In ägyptischen Hieroglypheninschriften überschneidet sich das Konzept mit dem Konzept des Gott-Königs (Aykanat und Yıldız, 2016). Es wird angenommen, dass die Verwendung des Wortes ‚Leader‘, wie es heute verstanden wird, in den 1300er Jahren stattfand, während die Entstehung des Phänomens Leadership in den 1800er Jahren vermutet wird (Stogdill, 1974).

Der Führungsbegriff wird in der Literatur zwar schon seit langem verwendet, doch ist festzustellen, dass die Verwendung des Begriffs im letzten Jahrhundert erheblich zugenommen hat (Zel, 2001). Der Begriff ‚*Lider*‘, der von der Türkischen Sprachinstitution als ‚*Leiter, Chef*‘ bezeichnet wird, wurde vom französischen Wort ‚*Leader*‘ ins Türkische übertragen (Türkische Sprachinstitution, 2022). Leadership ist ein Konzept, zu dem unzählige Untersuchungen von Forschern unter verschiedenen Aspekten durchgeführt wurden, von der Mikro- bis zur Makroebene, wobei verschiedene Gruppen untersucht wurden (Gül & Şahin, 2011). Das Konzept wird häufig erwähnt und behält dennoch seine Komplexität (Cronin, 1984). Führung wird häufig in Bezug auf mehrere Disziplinen analysiert, und es gibt unterschiedliche Auffassungen von Leitung. Der Begriff ‚Leadership‘ ist eines der wichtigsten und am häufigsten untersuchten Themen in der Managementliteratur (Özkan, 2019). Betrachtet man die Entwicklung der Leadership von der Antike bis zur Gegenwart, so zeigt sich, dass sie von mehreren Faktoren wie sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Faktoren beeinflusst wird (Acar, 2013).

Für das Phänomen der Leadership, das eine wichtige Rolle für den Erfolg von Unternehmen spielt, gibt es keine absolute und eindeutige Definition, die von allen Disziplinen akzeptiert wird (Hughes et al., 2002). Die jüngste Zunahme der Zahl der Definitionen für das Konzept der Leitung hängt nicht nur mit dem Vorhandensein

verschiedener Führungsstile zusammen, sondern auch mit dem Einfluss der kulturellen Vielfalt auf die Definition von Führung (Hodgetts & Luthans, 2003). Stogdill analysierte Tausende von Studien über Leadership aus verschiedenen Blickwinkeln und kam zu dem Schluss, dass fast jeder Wissenschaftler eine andere Interpretation von Leadership hat (Stogdill, 1974). Bennis und Nanus ermittelten in ihrer Studie (1985), dass es 350 verschiedene Definitionen von Führung gibt. Rost analysierte in seiner Studie die Definitionen von Führungskraft und Führung von 1900 bis 1990 (1991). In seiner Studie von 1993 stellt Rost fest, dass ‚die Versuche, Führung zu definieren, verwirrend, vielfältig, verstreut, idiosynkratisch, konfus und traditionell sind‘.

Das Konzept der Leadership hat eine lange Geschichte und ist daher vielfältig definiert. Jeder Wissenschaftler definiert den Begriff der Leadership aus einer anderen Perspektive. Zum ersten Mal erklärte Stogdill Leadership als ‚den Prozess der Festlegung von Zielen für die Handlungen einer bestimmten Gruppe und der Beeinflussung ihrer Bemühungen, diese Ziele zu erreichen‘. Nach dieser Definition ist Leadership ein Prozess, der sich auf die Gruppe auswirkt, und nicht eine persönliche Eigenschaft. Özalp et al. beschrieben in ihrer Studie Führung als Mobilisierung durch die Kraft der Interaktion (1992). Nach Koçel ist Leadership der Prozess der Beeinflussung und Lenkung der Aktivitäten anderer, damit eine Person oder Gruppe ihre Ziele unter bestimmten Bedingungen erreichen kann (2018). Leitung ist das Zusammentreffen einer Gruppe von Menschen mit der Absicht, ihre vereinbarten Ziele zu erreichen, und der Arbeitsprozess, den sie zur Erreichung dieses Ziels durchführen (Eren, 1998). Yukl (2013) definiert Führungsfähigkeit als den Prozess der Ermutigung, Anleitung und Beeinflussung der Bemühungen von Menschen, gemeinsame Ziele zu erreichen. Bennis hingegen definiert Leadership als den Prozess, in dem der Untergebene ermutigt wird, sich so zu verhalten, wie es der Vorgesetzte wünscht (1959). Burns beschreibt Führung als eine Situation, in der die Moral und die Motivation von Führern und Gefolgsleuten in ihrer Beziehung zueinander gegenseitig zunehmen (1978). Leitung ist der Prozess der Beeinflussung der Aktivitäten einer bestimmten Gemeinschaft in ihren Bemühungen, ein Ziel in einer bestimmten Situation zu erreichen (Hersey und Blanchard, 1988). Cribbin bezeichnet Führung als den Prozess, der sicherstellt, dass die zu leistende Arbeit freiwillig und auf die beste Weise

erledigt wird (1981). Leadership ist die Kunst, den größtmöglichen Nutzen aus Menschen zu ziehen, die ein gemeinsames Ziel erreichen wollen (Cohen, 1990). Kouzes und Posner argumentieren wie Cohen, dass Leitung eine Kunst ist. Leitung ist die Kunst, Menschen mit gemeinsamen Zielen zu mobilisieren (Kouzes und Posner, 1995). Barnard bezeichnet Führung als das Aufzeigen des Weges (1997). Rauch & Behling erklärten ebenfalls, dass Leadership ein Prozess ist, und definierten es als Beeinflussung einer Gruppe in Richtung eines bestimmten Ziels (Roach und Behling, 1984). Es ist auch möglich, Leadership als die Fähigkeit zu definieren, Menschen zu beeinflussen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Robbins, 1998) und die Fähigkeit, die Interessen und Talente von Menschen zusammenzubringen (Bass, 1990). Leadership bedeutet, Anhänger zu verändern, den Anhängern eine Vision zu geben und für die Untergebenen ein Wegbereiter zu sein, um ihre bestehenden Ziele zu erreichen (Bass, 1985). Für House et al. ist Leadership die Fähigkeit, Menschen zu beeinflussen, zu motivieren und zu leiten, um den Erfolg und die Effizienz einer Organisation zu steigern (1997). Viele Wissenschaftler haben Forschungen durchgeführt, um das Konzept der Leitung zu erklären, und infolgedessen wurden verschiedene Definitionen mit unterschiedlichen Perspektiven erstellt. Die Forschung zur Mitarbeiterführung hat mehr Aufmerksamkeit auf sich gezogen als die Forschung zu anderen Aspekten des Verhaltens von Menschen (Dulewicz & Higgs, 2005). Burns stellte 1978 fest, dass Leadership „eines der am meisten erforschten, aber am wenigsten verstandenen Phänomene der Welt“ ist. Obwohl es seit langem zahlreichen Studien zum Thema Leadership gibt, gibt es keine einheitliche und allgemein anerkannte Definition (Alvesson & Sveningsson, 2003). In der Forschung über Führungskräfte haben sich Wissenschaftler bemüht, das Konzept nach ihren eigenen Gesichtspunkten zu definieren, was dazu geführt hat, dass es fast so viele Begriffsbestimmungen für Führungskräfte gibt wie Wissenschaftler, die zu diesem Konzept forschen (Harrison, 2018; Northouse, 2013; Stogdill, 1974). Diese Theorien allein reichen nicht aus, um das betreffende Phänomen zu definieren, sondern sie wirken alle komplementär zueinander (Barut und Onay, 2016). Ein Blick auf die zur Erläuterung des Konzepts erstellten Begriffsdefinitionen zeigt, dass die Gemeinsamkeit der Definitionen der

Prozess der Leitung und Beeinflussung der Gefolgschaft im Sinne eines bestimmten Ziels ist (Aycan et al., 2016).

2.2.2 Theorien zur Führung

Führung ist eines der Konzepte, für das es fast so viele Definitionen gibt wie Wissenschaftler, die sich mit diesem Thema beschäftigen (Stogdill, 1974). Um das Konzept besser zu verstehen, wurde viel geforscht, und als Ergebnis dieser Situation wurde mehr als eine Theorie aufgestellt. Alle diese Theorien haben sich mit dem *„Phänomen der Leitung aus einer anderen Perspektive befasst und wurden als Ergebnis der Kritik an den Unzulänglichkeiten der anderen entwickelt“* (Fındıkcı, 2009). Alle genannten Theorien ergänzen sich eigentlich gegenseitig (Şimşek et al., 2011). Die Theorien, die versuchen, das Konzept der Leadership zu erklären, können unter fünf Überschriften analysiert werden. *„Großer-Mann-Theorie, Eigenschaftstheorie (1940 und davor), Verhaltenstheorie (1940-1960), Kontingenztheorie (1960-1980) und moderne Führungstheorie (nach 1980)“* (Yeşil, 2016). Im historischen Prozess wird die Leitung von der kulturellen Vielfalt, der Geschichte, der Situation und der Geografie der Gesellschaften beeinflusst (Hodgetts & Luthans, 2003). Da sich Gesellschaften ständig verändern, zeigt sich, dass sich das individuelle Verständnis von Leitung (Eren, 1998) und die Erwartungen an das Führungsverhalten (Lord und Maher, 1991; Bass, 1990) im Laufe der Zeit ändern. Einige der Personen, die zu diesem Thema geforscht haben, gehen von den Persönlichkeitsmerkmalen der Führungspersönlichkeit aus, während andere das Verhalten der Führungspersönlichkeit als Hauptpunkt betrachten. Einige Forscher untersuchen die Beziehung der Führungskraft zu ihren Untergebenen, während eine andere Gruppe von Forschern untersucht, wie die Situation, in der sich die Führungskraft befindet, die Führungskraft beeinflusst (Hughes et al., 2002). Im Gegensatz zu anderen Phänomenen in der Literatur zielt jede neue Theorie, die in den Führungstheorien auftaucht, darauf ab, die vorherige Theorie zu entwickeln und zu verbessern. Aus diesem Grund ignoriert keine der Theorien, die das Konzept der Führung erklären wollen, die vorherige Theorie und zielt darauf ab, die vorherige Theorie zu verbessern (Yeşilyurt, 2007).

Die Forschung über das Konzept der Leadership blickt zwar auf eine lange Geschichte zurück, aber die ersten akademischen Untersuchungen auf diesem Gebiet wurden bereits in den 30er Jahren durchgeführt, und im Laufe der Zeit hat sich das Wissen über das Konzept exponentiell erweitert (House & Aditya, 1997). Diese Studien, die als Führungsansätze werden, beinhalten verschiedene Theorien, um das Wesen und die Ergebnisse des Konzepts sichtbar zu machen (Bass, 1990).

Großer-Mann-Theorie ist die erste Theorie in der Literatur auf diesem Gebiet und vertritt die Idee, dass die Natur einen großen Anteil an der Existenz der Führungskraft hat (Bass, 2008). Auf diese Theorie folgt die Eigenschaftstheorie, die davon ausgeht, dass es die Eigenschaften des Individuums sind, die es zu einer Führungspersönlichkeit machen. In der Verhaltenstheorie wird im Gegensatz zur Eigenschaftstheorie davon ausgegangen, dass das Verhalten der Führungspersönlichkeit wichtig ist und nicht die Eigenschaften der Führungspersönlichkeit, und als Ergebnis der in den 70er Jahren durchgeführten Studien hängen die Eigenschaften und das Verhalten der Führungspersönlichkeiten von der Zeit und den Bedingungen ab, in denen sie sich befinden, weshalb die Kontingenztheorie erwähnt wird (Bolman und Deal, 1991). Im 20. Jahrhundert kann man von den modernen Führungstheorien sprechen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen und demokratischen Werten Bedeutung beimessen und davon ausgehen, dass die Existenz von Führung eine günstige Situation, Zeit und einen günstigen Ort erfordert (Acar, 2013; Bayrak, 1997).

Der Wandel des Leadership-Konzepts im historischen Prozess wurde wie in Tabelle 9 dargestellt analysiert.

Tabelle 9: Historischer Prozess des Leadership-Konzepts

Zeitraum und Ansatz	Vorgeschlagene Theorien und Modelle	Hauptthema
Bis in die 1950er Jahre: Die Eigenschaftstheorie	Großer-Mann-Theorie Eigenschaftstheorie	Führung ist ein angeborenes Talent.
1950 - 1970 Jahre: Verhaltenstheorie	Ohio State Universität Studien zur Führung Universität von Michigan Studien zur Führung Führungsmodell von Blake und Mouton - Matrixmodell Likert System 4 Modell	Die Wirksamkeit einer Führungskraft wird anhand ihres Verhaltens beurteilt.
1970 - Anfang der 1980er Jahre: Kontingenztheorie	Führungsmodell von Fiedler Normatives Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton Weg-Ziel Modell	Wirksame Führung unterscheidet sich je nach den Umständen.
1980er Jahre bis heute:	Visionäre Führung Charismatische Führung	Es gibt kein gemeinsames Thema.

Moderne Führungstheorien	Transformationelle Führung Interaktionistische Führung Implizite Führung Authentische Führung Strategische Führung	
-----------------------------	--	--

Quelle: (Tabak und Siğrı, 2013)

In der Literatur gibt es zahlreiche Klassifizierungen des Konzepts der Leadership. In diesem Teil der Arbeit wird das Konzept der Leadership unter fünf Gesichtspunkten untersucht: Großer-Mann-Theorie, Eigenschaftstheorie, Verhaltenstheorie, Kontingenztheorie und moderne Führungstheorien.

2.2.2.1 Großer-Mann-Theorie

Während das Konzept der Leadership in der Vergangenheit von den Menschen nur aus Neugierde diskutiert wurde, begannen die ersten schriftlichen Studien in der Literatur mit der Analyse der Qualitäten "großer Männer", die Gesellschaften oder die Geschichte prägten (Bass, 1990). Großer Mann-Theorie basiert auf der Idee, dass die größte Rolle bei der Entstehung von Führungspersönlichkeiten der Natur zukommt (Bass, 2008). Diese Theorie geht davon aus, dass manche Menschen mit bestimmten Qualitäten geboren werden und dass diese Menschen mit ihren angeborenen Führungsqualitäten einen Platz in den Gesellschaften finden, in denen sie leben. Die Theorie des großen Mannes stützt sich auf Menschen, die aufgrund ihrer persönlichen Qualitäten im historischen Prozess erfolgreich waren. In dieser Theorie wird davon ausgegangen, dass die Menschen, die als Führungspersönlichkeiten im militärischen, politischen und sozialen Bereich anerkannt sind, die Position, die sie erreicht haben, dank ihrer Eigenschaften erreicht haben (Kamer, 2018). In seiner Studie mit dem Titel "The Biology of Leadership" (Die Biologie der Führung) argumentiert Wiggam 1931, dass die Führung auf der Geburt der Person beruht. Nach dieser Theorie ist die Macht

von Führungskräften angeboren (Akiş, 2004). Ihre Befürworter untersuchten das Leben und die Leistungen von Führungspersönlichkeiten wie Gandhi, Napoleon und Martin Luther King, versuchten die Unterschiede zwischen diesen Führungspersönlichkeiten und denjenigen aufzuzeigen, die nicht als Führungspersönlichkeiten geboren wurden (Grint, 2011) und bezeichneten diese Menschen als natürliche Führungspersönlichkeiten (Keçecioglu, 2003). Als die Zahl und die Qualität der Forschungen in diesem Bereich zunahmen, waren die Wissenschaftler der Meinung, dass diese Theorie keine organisatorische Kohärenz gewährleistet und sexistisch ist, und kritisierten die Theorie (Grint, 2011). Infolge der Fortschritte in der Forschung auf diesem Gebiet wurde die Große-Mann-Theorie durch die Eigenschaftstheorie ersetzt.

2.2.2.2 Eigenschaftstheorie

Bei der Eigenschaftstheorie liegt der Schwerpunkt auf den persönlichen Merkmalen von Personen, die als Führungspersönlichkeiten bezeichnet werden, und auf den Faktoren, die ihren Erfolg auf dem Weg zur Führungsrolle beeinflussen. Die Theorie geht davon aus, dass sich Menschen, die eine Führungsposition innehaben, sowohl physisch als auch qualitativ von Nicht-Führungskräften unterscheiden, und vertritt die Auffassung, dass Führungspersönlichkeiten außergewöhnliche Persönlichkeitsmerkmale haben und das wichtigste Element des Führungsprozesses die Eigenschaften der Führungsperson sind (Koçel, 2018: 576). Nach Ansicht der Befürworter dieser Theorie sind Führungskräfte anders positioniert als andere Individuen, aus denen sich Gesellschaften zusammensetzen (Fındıkcı, 2009: 61). Diese Theorie ist wegweisend für neue Ansätze, die die dyadische Beziehung zwischen Untergebenen und Vorgesetzten aus einer Verhaltensperspektive untersuchen (Day & Zaccaro, 2007). Die bahnbrechenden Studien auf dem Gebiet der Leadership konzentrieren sich auf die unterschiedlichen und bemerkenswerten Aspekte der Führungskraft gegenüber den Untergebenen und untersuchen die Eigenschaften, die die Führungskraft auszeichnen (Erceylan, 2010). Gemäß dieser Theorie ergibt sich die Eigenschaft einer Person als Führungskraft aus ihren Qualitäten; daher ist ein Verständnis des Konzepts der Führung nur möglich, wenn die charakteristischen und physischen Merkmale, die Führungskräfte besitzen und die sie von anderen Menschen

unterscheiden, ermittelt werden (Yukl, 2013; Pazarbaş, 2012:23). Im Jahr 2017 führten Kouzes und Posner eine Studie darüber durch, was Menschen von einer Führungskraft erwarten, um Leadership als eine wechselseitige Beziehung besser zu verstehen. Im ersten Schritt der Studie wurden Personen zu den Eigenschaften befragt, die sie bei den Menschen, die sie leiten, für wichtig halten. Auf der Grundlage der erhaltenen Informationen wurde eine 20 Punkte umfassende Liste von Merkmalen bewunderter Führungskräfte (Characteristic of Admired Leaders - CAL) erstellt. Im zweiten Schritt der Untersuchung wurde eine Studie durchgeführt, an der etwa hunderttausend Menschen aus verschiedenen Ländern teilnahmen und die gebeten wurden, die ersten sieben Eigenschaften anzukreuzen, die eine Führungspersönlichkeit haben sollte. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass die Eigenschaften, die eine Führungskraft haben sollte, weltweit ähnlich sind (Uğurluoğlu und Çelik, 2009).

Die Eigenschaftstheorie besagt, dass Führungsqualitäten nicht nachträglich erworben werden können, und unterteilt die Eigenschaften von Führungskräften in vier Gruppen:

- Physische Qualitäten: Geschlecht, Aussehen/Schönheit, Alter, Größe, Redegewandtheit, Rasse, etc.
- Emotionale Qualitäten: Selbstvertrauen, Ehrgeiz, Selbstbeherrschung, usw.
- Intellektuelle Qualitäten: Intelligenz, Weitblick, Verantwortungsbewusstsein, Initiative, usw.
- Soziale Qualitäten: Kommunikationsfähigkeit, Freundschaftsfähigkeit, Extraversion usw. (soziale Qualitäten) (Sabuncuoğlu und Tüz, 1998:177).

Nach dieser Theorie ist es wahrscheinlicher, dass Menschen mit diesen Qualitäten in ihrem Umfeld als Führungspersönlichkeiten auffallen. Wenn Personen mit den vier Eigenschaften identifiziert werden können, wird es einfacher sein, Menschen zu finden und sogar auszubilden, die Gemeinschaften führen werden (Ertürk, 2013:175). Bei der Analyse der Studien zur Eigenschaftstheorie wurden viele gemeinsame Eigenschaften wie Führungsqualitäten, Erfolg, Moral, kulturelle Entwicklung, Mut, Kreativität usw. festgestellt, die Führungskräften zugeschrieben werden (Larwood, 1984:223).

Da die Eigenschaftstheorie den gesamten Prozess nur für die Führungskraft analysiert, wurde sie im Laufe der Zeit stark kritisiert und hat nicht den notwendigen Erfolg erzielt

(Ercan, 2010). In seiner 1954 durchgeführten Untersuchung fand Mayers keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Führung und persönlichen Eigenschaften des Einzelnen (Yıldız, 2015). Einer der wichtigsten Mängel der Eigenschaftstheorie ist, dass sie sich nur auf die Führungskraft konzentriert und die Gefolgschaft außer Acht lässt (Kağıtçıbaşı, 2010: 325). Zahlreiche Studien befassen sich mit den Unzulänglichkeiten der Eigenschaftstheorie. Diese Studien halten die Theorie für ungeeignet, da es in der Gruppe zwar Personen gibt, die über mehr Führungsqualitäten verfügen als der Leader, diese Personen aber keine Leader werden können (Koçel, 2018: 589).

Trotz all ihrer Unzulänglichkeiten hat die Eigenschaftstheorie in der Literatur eine große Bedeutung. Die Theorie hat die Qualitäten des Führungskonzepts aufgezeigt (Hodgetts und Luthans 1999:534). Bei der Analyse der Forschungen kommt man zu dem Schluss, dass andere Variablen untersucht werden sollten, um das Konzept der Führung besser zu verstehen (Koçel, 2018: 577). Aus dieser Situation heraus ist die Verhaltenstheorie entstanden.

2.2.2.3 Verhaltenstheorie

Es wurde argumentiert, dass die Eigenschaftstheorie nicht ausreicht, um den gesamten Führungsprozess zu beschreiben, und dass die von der Leitperson gezeigten Verhaltensweisen untersucht werden sollten (Daft, 2010: 415). Nach der Verhaltenstheorie sind die Gefolgsleute ebenso wichtig wie die Leader (Budak & Budak, 2010:83). Die Verhaltenstheorie geht davon aus, dass Führung durch bestimmte Verhaltensmuster geformt wird und dass Einzelpersonen durch das Erlernen dieser Verhaltensmuster Führungseigenschaften erwerben können (Zel, 2001: 125).

2.2.2.3.1 Ohio State Universität Studien zur Führung

Aufgrund der Unvollständigkeit der Eigenschaftstheorie bei der Definition von effektiver Führung (Daft, 2010: 415) begannen an der Ohio State Universität unter der Leitung von Stogdill Studien zum Konzept der Führung. Das ursprüngliche Ziel der Forschung bestand darin, die typischen Verhaltensweisen von Führungskräften zu identifizieren und zu kategorisieren und zu messen, wie oft erfolgreiche Führungskräfte diese Verhaltensweisen wiederholen. Zu diesem Zweck wurden 1800 verschiedene

Führungsverhaltensweisen identifiziert und dann auf 150 Verhaltensweisen reduziert (Council, 2008), der Fragebogen zur Beschreibung des Führungsverhaltens (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) wurde unter Verwendung der reduzierten Items entwickelt (Saylı und Baytok, 2014:45), und der entwickelte Fragebogen wurde auf militärisches und ziviles Personal angewendet (Fleishman, 1953).

Die umfangreichsten Arbeiten zur Verhaltenstheorie sind die Studien, die die Skala zur Definition von Führungsverhalten (Stogdill und Coons, 1957) verwenden. Am Ende der Forschung wurde festgestellt, dass es zwei unabhängige Prinzipien gibt, die das Verhalten von Führungskräften definieren (Buluç, 2016: 48). Erstens die *persönliche Rücksichtnahme*, die sich auf Freundschaft, Aufrichtigkeit, Vertrauen, Respekt, Kommunikation und den Grad des Interesses der Führungskraft an den Bedürfnissen der Gruppe und der partizipativen Leader bezieht, und zweitens die *Aufgabenorientierung*, die die Arbeit und Aufgaben der Untergebenen plant und organisiert, um die Aufgabe rechtzeitig zu erledigen, den Untergebenen Aufgaben zuweist, Leistungsstandards festlegt und die Einhaltung all dieser Standards fordert (Tabak & Sığrı, 2013:389).

Die Forschung bewertet diese Verhaltensweisen getrennt voneinander und argumentiert, dass eine Führung, die eine dieser Verhaltensweisen zeigt, die andere nicht zeigen kann (Sökmen, 2016:141)

2.2.2.3.2 Universität von Michigan Studien zur Führung

Eine weitere Studie, die fast zeitgleich mit der Studie der Ohio State Universität durchgeführt wurde, sind die Führung Studies der Universität von Michigan. Bei der Untersuchung der Verhaltensweisen der Leadership konzentrierten sich die Universität von Michigan Führung Studies auf die Messung der Leistungen der Gruppe, in der die Führungskraft anwesend ist, und auf die Ermittlung der Verhaltensweisen der Führungskraft, die zu hoher Produktivität und größerer Arbeitszufriedenheit innerhalb der Gruppe führen (Demir et al., 2010; Yukl, 2013: 58). Die Forschung basierte auf vier Hauptelementen (Unterstützung, Erleichterung der gegenseitigen Beziehungen, Betonung des Zwecks, Erleichterung der Arbeit) (Zel, 2001: 128), und es wurden zwei

Arten von Führungsverhalten, mitarbeiterzentriert und arbeitszentriert, gefunden (Sökmen, 2016: 142).

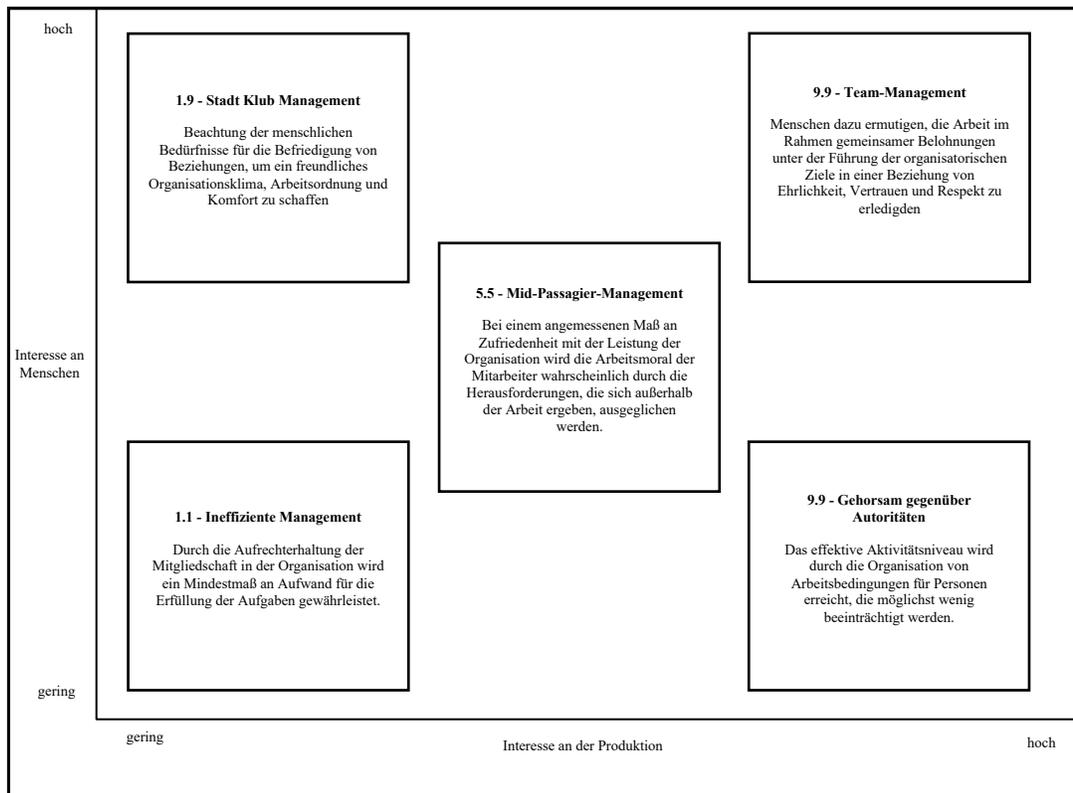
Die *mitarbeiterzentrierte Leader* zeigt Verhaltensweisen, die sich mit der Verbesserung des Arbeitsumfelds, dem Glück, den persönlichen Bedürfnissen und der Entwicklung der Untergebenen befassen und legt Wert auf zwischenmenschliche Beziehungen, während die *arbeitszentrierte Leader* sich auf die Konformität der Arbeitsstandards konzentriert und sicherstellt, dass die Arbeit erledigt wird, indem sie die Untergebenen, die für die Aufgabe unzureichend sind, mit der Macht bestraft, die sie aufgrund ihrer Position haben (Koçel, 2018: 592).

2.2.2.3.3 Führungsmodell von Blake und Mouton – Matrixmodell

Im Jahr 1964 wurde das Führungsmodell von Blake und Mouton – Matrixmodell als Ergebnis der Forschungen der Universitäten Ohio State und Michigan entwickelt, um das Verhalten von Führungspersonen zu verstehen, und das Verhalten der Führungsperson wurde in zwei Dimensionen behandelt: Interesse an Menschen und Interesse an der Produktion (Özkan, 2019, S. 36). Beim Interesse an der Produktion trifft die Leitungsperson Entscheidungen, indem sie Situationen wie die Aufrechterhaltung der Qualität, die Steigerung der organisatorischen Effektivität/Produktivität, die Sicherstellung der Ordnung und das Nicht-Stören berücksichtigt (Kent et al., 2001: 221; Bozkır, 2014: 13). Andererseits Interesse an Menschen, Positive soziale Beziehungen zu den Mitarbeitern, wie die Bereitstellung guter Arbeitsbedingungen, eine faire Entlohnung und die Berücksichtigung der individuellen Entwicklung der Untergebenen sind Ausdruck der Position der Leader (Northouse, 2004:38).

Die Wissenschaftler erstellten eine 9x9-Matrix mit diesen Dimensionen, untersuchten verschiedene Gruppen für beide Dimensionen und ermittelten fünf verschiedene Arten von Leadership-Verhalten. In Abbildung 3 werden die Ausprägungen dieser fünf Führungstypen erläutert. Die Zahl eins steht für das geringste Interesse, die Zahl fünf für ein mittleres Interesse und die Zahl neun für ein hohes Interesse.

Abbildung 3: Matrixmodell



Quelle: (Keçecioglu, 2003: 168)

Nach Ansicht von Blake und Mounnton ist das Führungsverhalten von Teams die beste und geeignetste Art von Verhalten für die Organisationsentwicklung. Diese Art von Verhalten ist die Kombination aus höchstem Interesse an Produktion und Menschen. (Lunenburg und Ornstein, 2013: 111).

2.2.2.3.4 Likert System 4 Modell

Das Likert-Modell wurde von Rensis Likert als Fortsetzung der Forschungen der Universität von Michigan entwickelt. Das Modell definiert Menschen und Kapital als die wertvollsten Ressourcen der Organisation und argumentiert, dass diese Ressourcen wirksam geschützt werden sollten. Diesem Modell zufolge hat Leader vier Verhaltensweisen (Luthans, 1981: 437; Gibson et al., 2011: 319). Diese werden als System 1, System 2, System 3 und System 4 bezeichnet (Torlak, 2008: 266). Tabelle 10 erläutert das Likert-System-4-Modell.

Tabelle 10: Likert System 4 Modell

Führung Variable	System 1 Missbräuchliche Selbstkritik	System 2 Wohlwollende Selbstkritik	System 3 Partizipativer	System 4 Demokratisch
Vertrauen in Untergebene	Er vertraut Untergebenen nicht.	Hat ein Gefühl des Vertrauens wie zwischen einem Diener und seinem Herrn.	Vertraut teilweise, möchte aber die Kontrolle über Entscheidungen haben.	Vertraut in allen Belangen voll und ganz.
Von den Untergebenen wahrgenommene Freiheit	Untergebene fühlen sich nicht frei, arbeitsbezogene Themen zu diskutieren.	Untergebene fühlen sich nicht sehr frei.	Untergebene fühlen sich ziemlich frei.	Untergebene fühlen sich völlig frei.
Die Beziehung des Vorgesetzten zu den Untergebenen	Nimmt selten die Meinung der Untergebenen bei der Lösung arbeitsbezogener Probleme zur Kenntnis.	Fragt manchmal nach der Meinung der Untergebenen.	Nimmt im Allgemeinen die Meinung der Untergebenen an und versucht, sie zu nutzen.	Nimmt immer die Meinung der Untergebenen an und nutzt sie.

Quelle: (Koçel. 2018: 600)

Aus dem Modell ergibt sich, dass System 1 einen autoritären und aufgabenorientierten Verhaltensstil zum Ausdruck bringt, während System 4 einen demokratischen und vertrauensorientierten Verhaltensstil zum Ausdruck bringt. System 2 und System 3 liegen in der Mitte zwischen diesen beiden Verhaltensweisen. Während die

Verhaltensweisen von System 1 und System 2 für Organisationen mit geringer Produktivität stehen, werden Organisationen mit hoher Produktivität unter den Verhaltensweisen von System 3 und System 4 untersucht (Gibson et al., 2011: 320).

2.2.2.4 Kontingenztheorie

Nachdem die Unzulänglichkeit der Eigenschaftstheorie und der Verhaltenstheorie zur Erklärung des Phänomens der Leadership erkannt wurde, entstand die Kontingenztheorie (Sıgırn & Tabak, 2015: 395) Die Theorie wird mit dem Ansatz erklärt, dass ‚es keinen einzigen und besten Führungstypen gibt, der zu allen Zeiten und an allen Orten gültig ist‘‘ (Barutçugil, 2014:40). Die Kontingenztheorie vertritt die Auffassung, dass unterschiedliche Situationen und Bedingungen unterschiedliche Anforderungen und Führungsstile erforderlich machen. Der Hauptpunkt dieser Theorie ist, dass es keinen einzigen und besten Weg gibt, Untergebene zu führen, da jede Organisation einzigartig ist (Shetty, 1978:236). Leader sollten die Anforderungen der Situation, der Bedingungen und der Umstände, in denen sie sich befinden, berücksichtigen und entsprechend handeln (Luthans, 2010:423).

Aufgrund der Ansicht, dass der Führungsstil je nach Situation variiert, haben sich Wissenschaftler, die in diesem Bereich forschen, der Frage zugewandt, welcher Führungsstil für welche Situation besser geeignet ist (Basım et al. 2006: 21; Barutçugil, 2014: 40). Im Gegensatz zur Eigenschaftstheorie gibt es nach der Kontingenztheorie keinen allgemeinen Führungstyp, sondern es werden je nach Situation und wechselnden Ereignissen unterschiedliche Führungstypen benötigt. Nach dieser Theorie ist es nicht wichtig, wer die Führungskraft ist (Kağıtçıbaşı, 2010: 326). Die Kontingenztheorie hat einen wichtigen Beitrag zur Erklärung des Phänomens der Führung geleistet (Koçel, 2018:134).

2.2.2.4.1 Führungsmodell von Fiedler

Auf der Grundlage seiner Studien von 1951 entwickelte Fiedler das Führungsmodell, das die Grundlage der Kontingenztheorie bildet (Dikmen, 2012: 61). Fiedler vertritt die Auffassung, dass Leader nicht nur eine Frage des Wandels ist, sondern dass es mehrere Faktoren gibt, die eine erfolgreiche Führungskraft beeinflussen (Fiedler, 1972).

Diesem Führungsmodell zufolge hängt die Entstehung einer erfolgreichen Führungskraft nicht nur von den persönlichen Eigenschaften des Einzelnen ab, sondern auch nicht nur von positiven bilateralen Beziehungen (Erdoğan, 1994: 340). Führung beinhaltet Macht und Einfluss (Fiedler, 1972: 454) und nach Fiedler müssen drei Elemente vorhanden sein, um von der Kontingenztheorie sprechen zu können (Öztürk, 2016: 3086). Es handelt sich dabei um eine positive und erfolgreiche Beziehung/Kommunikation zwischen Leader und ihren Untergebenen, die Klarheit der Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die die Führungskraft ihren Untergebenen zuweist, sowie deren Eignung für den Untergebenen und die Autorität, die seiner Position angemessen ist (Sökmen, 2016:151). Der Erfolg der Untergebenen hängt von der richtigen Übereinstimmung zwischen dem Führungsstil der Führung und den Bedingungen der aktuellen Situation ab. Aus dieser Situation ergeben sich zwei Faktoren: Führungsstil und situative Kontrolle (Bedein, 1986: 471). Fiedler entwickelte die Skala Least Preferred Coworker (LPC), um den Führungsstil einer Person zu bestimmen. Die Skala besteht aus Fragen zu den Meinungen einer Person über die Menschen, mit denen sie zusammenarbeitet (Yukl, 2013: 133). Jede Frage wird zwischen 1 und 8 bewertet und der LPC-Wert der Leader wird anhand der Skala berechnet. Eine hohe LPC-Punktzahl bedeutet, dass die Präferenz des Einzelnen für die Zusammenarbeit zunimmt (Bedein, 1986: 472). Eine Führungskraft mit einem hohen LPC-Wert zieht es vor, enge Beziehungen zu den Untergebenen aufzubauen, während eine Führungskraft mit einem niedrigen LPC-Wert die vollständige Erledigung von Aufgaben bevorzugt (Dereli, 1981: 240). Persönlichkeitsmerkmale sind zwar nicht unveränderlich und Menschen verändern sich im Laufe der Zeit, aber die Tatsache, dass sich die Orientierung der Führungskraft nicht ändert, ist der Hauptmangel der Theorie von Fiedler (Tabak & Sıđrı, 2013).

2.2.2.4.2 Normatives Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton

Eine der Forschungen, die mit der Kontingenztheorie in Verbindung stehen, ist das normative Entscheidungsmodell, das 1973 von Victor Vroom und Philip Yetton entwickelt wurde und sich auf den Entscheidungsfindungsprozess und die Motivation der geführten Gruppe sowie die Beziehung zwischen ihnen konzentriert (Vroom und

Yetton, 1973). Das normative Entscheidungsmodell geht davon aus, dass es verschiedene Führungsstile gibt, die auf dem Entscheidungsprozess basieren (Özkalp und Kirel, 2011:321). Leader kann je nach Situation mehr als eine Art von Führungsstil bevorzugen (Yıldırım, 2012). Das Modell untersucht die Beziehung zwischen dem Entscheidungsfindungsstil der Führungskraft und verschiedenen situativen Faktoren und zeigt, welche Wege zur Lösung der Probleme der Gruppe beschritten werden sollten (Vroom und Jago, 2007:20). Vroom und Yetton stellen fest, dass die Entscheidungsfindung der wichtigste Punkt in der Führung ist, und man geht davon aus, dass die Organisation ihre Ziele erreichen und erfolgreich sein wird, wenn die Untergebenen die Entscheidungen der Führungskraft befolgen (Güney, 2012:396).

2.2.2.4.3 Weg-Ziel Modell

Das Weg-Ziel-Modell, das auf die Studien der Ohio State Universität zurückgeht, wurde in den 70er Jahren von Martin Evans und Robert House entwickelt (Koçel, 2018:588). Das Modell untersucht, wie sich das Verhalten der Leader auf die Untergebenen auswirkt, ob das Verhalten der Führungskraft zur Zufriedenheit der Untergebenen führt oder nicht, und wenn nicht, was notwendig ist, um diese Zufriedenheit in der Zukunft zu erreichen (House und Mitchell, 1975:4) und wie die Führung die Gefolgschaft beeinflusst, wie die Ziele in Bezug auf die Arbeit wahrgenommen werden und was die Methoden zur Erreichung der Ziele sind (Balekoğlu, 1992:51). Im Weg-Ziel-Modell hängt der Grad des Einflusses der Führungskraft auf die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und den Erfolg der Gruppenmitglieder von der Fähigkeit der Leader ab, die Untergebenen in zwei verschiedenen Kontexten (Weg und Ziel) zu beeinflussen (Duncan, 1981:226; Margaret und Northcraft, 1990/1996:39). Das Modell konzentrierte sich auf Führungsstile, die sich auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken (House, 1971). Mit Blick auf den Einfluss der Führungskraft auf die Motivation der Mitarbeiter definierte der Wissenschaftler vier Führungsstile: die direktive Führung, bei der die Standards, denen die Arbeit entsprechen soll, klar und deutlich formuliert werden; die unterstützende Führung, die Beziehungen im Rahmen von Freundschaft aufbaut und dabei eine Distanz wahrt, die dem Glück und den Bedürfnissen der Mitarbeiter

Bedeutung beimit; die partizipative Führung, die die Untergebenen in Entscheidungsprozesse einbezieht und ihre Ideen aufgreift; und schließlich die erfolgsorientierte Führung mit hohen Leistungserwartungen, die den Untergebenen stets hohe Ziele setzt und daran glaubt, dass sie diese Ziele erreichen werden (Can et al, 2011: 294; Lunenburg und Ornstein, 2013: 115).

Nach dem Weg-Ziel-Modell zielt Leader darauf ab, die Leistung der Organisation zu steigern, indem sie die durch die Gemeinschaft, in der sie sich befindet, hervorgerufenen Situationen berücksichtigt, den geeigneten der vier Führungsstile anwendet, die Wahrnehmung der Untergebenen beeinflusst und ihre Motivation erhöht (Luthans, 2010:426).

2.2.2.5 Moderne Führungstheorien

In der Vergangenheit glaubte die überwiegende Mehrheit der Menschen ,‘Man kann keine Leader sein, man wird als Leader geboren‘‘ (Gardner, 1990). Die Gültigkeit und Richtigkeit dieser Idee gehört jedoch zu den Fragen, die nach Ansicht der Wissenschaftler, die heute Forschung betreiben, diskutiert werden müssen (Yukl, 2013: 12). Angesichts der ständig zunehmenden Veränderungen und Innovationen wird es fast unmöglich, sich mit traditionellen Führungstheorien an die heutigen Bedingungen anzupassen (Erer und Demirel, 2018: 649). Veränderungen in der Welt und im Bereich des Managements mit der Globalisierung, Entwicklungen in diesem Bereich, die mit dem globalen Wettbewerb und dem Wunsch der Organisationen, ihren Wettbewerbsvorteil zu vergrößern, entstanden sind, sowie soziokulturelle Veränderungen, die durch technologische Entwicklungen und die Globalisierung verursacht wurden, haben dazu geführt, dass das Phänomen der Leadership aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden muss und zur Bildung moderner Führungstheorien geführt hat (Paksoy, 2010: 26; Yeşil, 2016: 164; Işık İnan und Serinkan, 2020: 322). In diesem Prozess wird erwartet, dass Organisationen und Führungskräfte, die den Wandel erkennen, mit diesem Wandel in der Welt Schritt halten und sich um die Gedanken und Werte von Menschen aus anderen Kulturen kümmern, erfolgreich sein werden (Paksoy, 2010: 26). Vor diesem Hintergrund wurden neue Perspektiven und Ansätze zum Thema Leadership entwickelt.

2.2.2.5.1 Transformationale Führung

Das Konzept der transformationalen Führung entstand 1978 als Ergebnis einer von Macgregor Burns durchgeführten Untersuchung mit politischen Führung (Bass, 1990), und seine Verwendung im Bereich des Managements nahm nach den Studien von Bass und Avolio zu diesem Konzept zu (Jung und Sosik, 2002). Die transformationale Führung zielt darauf ab, das Bewusstsein der Untergebenen im Bereich der Ethik zu schärfen, Stolz und Vertrauen einzuflößen und die Energie und Ressourcen der Untergebenen zu mobilisieren, um mit Unterstützung ihrer moralischen Werte Verbesserungen in den Organisationen zu erreichen (Yukl, 2013).

Laut dem Ansatz der transformationalen Führung motivieren Leader ihre Untergebenen, ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten bestmöglich zu erfüllen, während die Mitarbeiter Gefühle des Vertrauens, des Respekts und der Bewunderung gegenüber der Führungskraft empfinden (Sökmen, 2010: 147). Transformationale Führung sind Personen, die aufgrund ihrer Denkweise in den Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, mit Veränderungen identifiziert werden (İntepeler und Barış, 2018: 98), die mit ihrem Verhalten Menschen beeinflussen können (Simic, 1998: 55), die sich an Veränderungen anpassen können, die mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben, die keine Angst davor haben, Risiken einzugehen und Fehler zu machen (Tengilimoğlu, 2005: 6). Bass und Avolio (2000) analysierten das Konzept der transformationalen Führung in vier Teilen. Diese sind Charisma oder idealisierter Einfluss, individuelle Aufmerksamkeit, Inspiration und intellektuelle Anregung (Çetin et al., 2012: 14-15).

2.2.2.5.2 Interaktionistische Führung

Bei der interaktionistischen Führung wird der Erfolg der Untergebenen und die Frage, ob sie die ihnen zugewiesenen Aufgaben optimal erfüllen, von Leader streng überwacht, und es werden bei Bedarf Belohnungs- und Bestrafungstechniken eingesetzt (Smith, Montagno und Kuzmenko, 2004: 80; Yavuz und Tokmak, 2009: 2). Interaktionistische Führung ändert die Werturteile der Mitarbeiter nicht, zielt nicht darauf ab, dass sie sich die Organisationsziele zu eigen machen (Grundstein, 1999: 251) und konzentriert sich auf die Interaktion zwischen der Führungskraft und den Untergebenen (McCleskey, 2014: 120). Es wird beobachtet, dass Leader im

Allgemeinen Risiken vermeidet und die Kontinuität der bestehenden Ordnung sicherstellen will (McMurray et al., 2012: 525).

Das Verhalten von interaktionistischer Führung, die ihren Mitarbeitern gegenüber ihren Erwartungen klar zum Ausdruck bringen und deutlich erklären, welche Belohnungen sie ihren Mitarbeitern geben werden, wenn sie die erwartete Leistung erbringen und ihre Verantwortung gegenüber ihren Untergebenen erfüllen (Güzel und Akgündüz, 2011: 285), wird in zwei Dimensionen unter die Lupe kontingente Belohnung und Management durch Erwartungen genommen (Cemaloğlu, 2007: 79).

Der Fall, in dem Leader ihre Mitarbeiter mit materiellen und moralischen Belohnungen unterstützt, um deren hohe Leistung und Produktivität zu steigern, wird als bedingte Belohnung bezeichnet (Karip, 1998: 6-7). Management durch Erwartungen wird in zwei verschiedenen Kontexten bewertet (Packard, 2009: 151). Ist die Führungskraft im Management aktiv, verfolgt sie die Leistung ihrer Untergebenen, indem sie von den alten Methoden abweicht, und greift ein, wenn es eine Abweichung von den Standards gibt (Lowe und Kroeck, 1996: 388). Wenn die Führungskraft passiv ist, greift sie nur dann in ihre Untergebenen ein, wenn die geplanten Ziele nicht erreicht werden (Bakan et al., 2015: 205).

2.2.2.5.3 Charismatische Führung

Max Weber bezeichnete Charisma als die Fähigkeit einer Führungspersönlichkeit, Menschen für sich zu gewinnen, wenn eine neue Führungspersönlichkeit in einer Krisenzeit mit einer neuen Vision auftritt und Lösungen für bestehende Probleme findet (Barbuto, 1997). Personen, deren Entschlossenheit stark genug ist, um von Außenstehenden wahrgenommen zu werden (Paksoy, 2002), die ihre Anhänger mit ihren persönlichen Qualitäten fesseln, die eine hohe Fähigkeit haben, Menschen an das glauben zu lassen, woran sie glauben (Can et al., 2011), deren gesamtes Verhalten von ihren Untergebenen mit Interesse beobachtet wird (Weber, 1947: 358), die sich weit über ihre gegenwärtigen Bedingungen hinaus vorstellen können, die rationale und innovative Veränderungen vornehmen können und die eine Vision haben, werden als charismatische Führungspersönlichkeiten definiert (Shamir et al., 1993: 578; Zel, 2011: 152).

Nach Howel werden charismatische Führung in zwei Gruppen eingeteilt persönliche charismatische Leader, die ihre Macht nutzen, um den Gehorsam ihrer Untergebenen zu gewinnen und sich selbst als großartig zu zeigen, und soziale charismatische Leader, die ihre Ideen und Visionen nutzen, um ihre Nachfolger zu beeinflussen (Yılmaz, 2011: 97). Diese Leader sind sehr sensibel für die spirituellen Bedürfnisse ihrer Untergebenen (Shamir et al., 1993: 578). In allen Führungstheorien spielen charismatische Eigenschaften eine wichtige Rolle für die Fähigkeit der Führungskraft, ihre Anhänger zu beeinflussen und sie auf die Ziele der Organisation auszurichten (Koçel, 2018: 611).

2.2.2.5.4 Dienende (Servant) Führung

Das Konzept der dienenden (servant) Führung hat durch die Studien von Greenleaf in den 1970er Jahren seinen Platz in der Literatur gefunden (Fındıkçı, 2009: 20; Page und Wong, 2009). Dieser Führungsstil beruht auf dem Verständnis "Der Anführer ist ein Diener" (Greenleaf, 1977: 21), und der Anführer stellt die Entwicklung, die Bedürfnisse und Anforderungen der Untergebenen über seine eigenen (Barutçugil, 2014: 90), schätzt die Untergebenen, ermutigt die ihm unterstellten Anhänger und befähigt sie, den höchsten Erfolg zu erzielen (Türkmen, 2016: 25).

2.2.2.5.5 Visionäre Führung

In den heutigen Gesellschaften ist es wichtig, visionär zu sein, und von Führungspersönlichkeiten wird erwartet, dass sie visionär sind, und man geht davon aus, dass die Macht und der Erfolg einer Führungspersönlichkeit proportional zu der von ihr vorgetragenen Vision ist (Ekici, 2006: 137). Visionäre Führung sind diejenigen, die mit ihren Träumen und Vorhersagen die Zukunft der Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, lenken (Erçetin, 2000: 92-93; Çelik, 2000: 170). Inspirierend zu sein ist der stärkste Unterstützer visionärer Führung (Barutçugil, 2014). Diese Leader erweitern nicht nur ihre eigenen Visionen, sondern inspirieren auch ihre Anhänger und unterstützen die Erweiterung ihrer Visionen, was dazu führt, dass die Organisation eine gemeinsame, geteilte Vision hat (Taylor et al., 2014).

2.2.2.5.6 Partizipative Führung

Die Unternehmen in einer sich rasch verändernden Welt müssen mit dem Wandel Schritt halten, um erfolgreich zu werden. Heutzutage ist auch das Verhältnis zwischen Untergebenen und Führungskräften vom Wandel betroffen, und einseitige Entscheidungsfindung und die Konzentration von Autorität in einer Hand verlieren an Bedeutung (Hayat Bhatti, et al., 2019). Als Folge dieses Wandels legt die Führungskraft unter allen Umständen Wert auf die Meinung der Untergebenen und berücksichtigt Lob und Kritik (Francis, 2018). Partizipative Führung wird als eine Art der Führung definiert, bei der die Führungskraft ihre Macht mit den Untergebenen teilt (Benoliel und Somech, 2014), die Untergebenen in den Entscheidungsprozess einbezogen werden (Koopman und Wierdsma, 1998; Spreitzer, 2007; Tengilimoğlu, 2005) und Innovation, Kreativität und Mitarbeiterentwicklung gefördert werden (Sarti 2014). Dank dieser Art von Führung bildet sich in der Organisation ein partizipatives System heraus (Rok, 2009: 467-468). Die Beteiligung der Untergebenen an Entscheidungsprozessen erhöht die Qualität der Entscheidungen und die Motivation der Mitarbeiter und verbessert das Arbeitsleben (Smylie et al., 1996; Somech, 2010).

2.2.2.5.7 Digitale Führung

Digitalisierung hat in jüngster Zeit fast alle Bereiche erfasst, und insbesondere mit der Entwicklung des Internets erscheint sie als Digital Leadership in der Funktionsweise von Unternehmen (Klein, 2020: 1). Der unaufhaltsame Fortschritt der Digitalisierung verändert die heutige Arbeitswelt rasant und stellt Manager vor neue Herausforderungen (Zeike et al., 2019: 2). Mit dem Internet und den heutigen technologischen Entwicklungen ist aufgrund der Notwendigkeit eines neuen Führungsansatzes das Konzept der Digital Leadership entstanden (Artüz und Bayraktar, 2021:101). In der Literatur gibt es unterschiedliche Ansichten über die Definition von Digital Leadership (Zeike et al., 2019: 2). Digital Leader werden als Personen definiert, die an Innovationen interessiert sind (Oberer und Erkollar, 2018: 6), die Strategien für die digitale Transformation entwickeln können (Sow und Aborbie, 2018: 140), die in einem digitalen Umfeld arbeiten (Gartner, 2018: 6), die kompetent im Umgang mit digitalen Technologien sind, die über ausgeprägtes Wissen

verfügen und die ihr Wissen in Organisationswissen umwandeln können (Temelkova, 2018: 361).

3. Empirischer Teil

In diesem Abschnitt enthält nach Zielsetzung und Annahme der Studie, Forschungsmethodik und -design, Durchführung der Studie, Darstellung der Studie und vier Unterpunkte mit dem Ausblick.

3.1. Zielsetzung und Annahme der Studie

Diese Arbeit wurde durchgeführt, um die bevorzugten Führungstypen im Kontext der Kultur zu untersuchen.

Der Mensch identifiziert in seinem Gedächtnis eine potenzielle Führungspersönlichkeit, die seinen Erwartungen entspricht, hält sie dort fest, und wenn er eine geeignete Person für diese Position findet, schreibt er dieser Person Leader zu (Epitropaki & Martin, 2004:293). Stimmen der in den Köpfen der Untergebenen gebildete Führungstyp und die Eigenschaften der Leader nicht überein, gibt es keinen effektiven Führungsprozess und kein Führungsprofil. Eines der Hauptziele von Unternehmen ist es, ein hohes Produktivitätsniveau in der Organisation zu erreichen. Einer der Faktoren, die sich auf das hohe Produktivitätsniveau auswirken, ist, dass die Mitarbeiter mit Vorgesetzten zusammenarbeiten, die das Führungsverhalten zeigen, das sie für sich selbst bevorzugen. Die Kultur wird im Bereich des Managements in der heutigen Welt immer wichtiger. Im Zuge der Globalisierung, der Zunahme der Zahl internationaler Unternehmen, des zunehmenden Einflusses der Kommunikations- und Informationstechnologie, der Zunahme der Transportmöglichkeiten und der Verringerung der Barrierewerte von Grenzen wird die Homogenität von Organisationen von Tag zu Tag zugunsten des Multikulturalismus verringert. Kultur ist eines der Konzepte, die sich auf die Art und Weise auswirken, wie Untergebene das Verhalten von Leader verstehen, interpretieren und bevorzugen. Die Analyse der in den letzten Jahren durchgeführten Studien hat ergeben, dass die nationale Kultur eine wichtige Rolle für die von den Einzelnen bevorzugten Führungsarten spielt. Vor diesem Hintergrund zielt diese Arbeit darauf ab, die Auswirkungen der Kultur auf die bevorzugten Führungstypen zu untersuchen. Mit den gewonnenen Erkenntnissen soll sie sowohl eine akademische als auch eine sektorale Ressource darstellen.

Im Rahmen dieser Arbeit soll der Zusammenhang zwischen diesen Präferenzen und der Kultur bei der Untersuchung der bevorzugten Führungstypen untersucht werden. Am Ende der Arbeit sollen die Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zwischen den Führungstypen festgestellt werden, die von Personen aus verschiedenen Kulturen bevorzugt werden, die an verschiedenen Standorten desselben Unternehmens arbeiten. Es werden die Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede in den Eigenschaften aufgezeigt, die Untergebene, die mit unterschiedlichen Wertvorstellungen in verschiedenen Kulturen aufgewachsen sind, von ihren Führungskräften erwarten. Die Beobachtung von Unterschieden oder Gemeinsamkeiten und deren Interpretation bilden die Grundlage dieser Studie. Am Ende der Arbeit wird erwartet, dass die Ähnlichkeiten oder Unterschiede zwischen den Führungstypen, die von Menschen aus verschiedenen Kulturen, die an verschiedenen Standorten desselben Unternehmens arbeiten, bevorzugt werden, festgestellt werden können.

Obwohl die Zahl der aktuellen Studien zum Thema Kultur und Leadership rapide zunimmt, ist die Zahl der Studien in der Literatur zu diesem Thema immer noch begrenzt. Mit dieser Masterarbeit soll ein Beitrag zur Perspektive in diesem Bereich geleistet und die in der Literatur vorhandenen Studien unterstützt werden.

3.2. Forschungsmethodik und -design

In diesem Abschnitt werden die Forschungsmethodik und der Aufbau der Arbeit erläutert. Es umreißt die Forschungsmethodik und den Forschungsansatz, die Instrumente zur Datenerhebung, die Verfahren zur Auswahl der Stichprobe, den Forschungsprozess, die Datenanalyse und die Grenzen der Datenerhebung.

Forschungsdesigns beziehen sich auf die gesamte Bandbreite von Forschungsplänen und -verfahren, die Entscheidungen umfassen, die von allgemeinen Annahmen bis hin zu detaillierten Datenerhebungs- und Analysemethoden reichen. Die Wahl eines Forschungsdesigns hängt auch von der Art des zu behandelnden Forschungsproblems oder -themas, den persönlichen Erfahrungen der Forscher und der Zielgruppe der Studie ab (Creswell, 1998: 3). Das Verständnis der Bedeutungen, die Individuen im Rahmen ihrer persönlichen und kulturellen Perspektiven mit Erfahrungen verbinden, ist das Hauptforschungsfeld der qualitativen Forschung (Patton, 2014: 147).

Qualitative Forschung ist ein Untersuchungsprozess, der soziale und menschliche Probleme auf der Grundlage verschiedener methodologischer Untersuchungstraditionen untersucht (Creswell, 1998: 15).

Zunächst wurde eine umfassende Literaturrecherche zum Forschungsthema durchgeführt. Bei der Planung der Methodik der Studie wird angestrebt, die von Einzelpersonen bevorzugten Führungstypen im Kontext der Kultur zu bewerten. In Anbetracht der Tatsache, dass die von den Mitarbeitern eines internationalen Unternehmens bevorzugten Führungstypen bisher noch nicht genug im Zusammenhang mit der Kultur bewertet wurden, wurde es für angemessen erachtet, die Frage dieser Untersuchung mit einem qualitativen Ansatz zu beantworten.

Qualitative Forschung ermöglicht eine viel detailliertere Interpretation der Reaktionen, Meinungen und Ideen der Menschen zu einem Thema. Qualitative Untersuchungen sind Untersuchungen, die interpretiert werden und bei denen versucht wird, mit Fragen im Stil von ‚Wie?‘ und ‚Warum?‘ zu verstehen, anstatt quantitative Daten zu erheben, die gemessen werden können (Kıral, 2020, 172). In qualitativen Forschungen wird die Stichprobe so bestimmt, dass sie für die Forschung geeignet ist, anstatt quantitative Daten und detaillierte Informationen zu erhalten (Baltacı, 2018: 268). Qualitative Forschungsdesigns: Phänomenologie, Kulturanalyse, Theoriebildung, Fallanalyse und Aktionsforschung. Das Forschungsdesign leitet den gesamten Prozess von der Datenerhebung bis zur Berichterstattung in einer Forschung. Die Studie basiert auf der phänomenologischen Perspektive. Nach Van Manen (1990) zielt die Phänomenologie darauf ab, das Wesen oder die Bedeutung der täglichen Erfahrungen von Menschen tiefer zu verstehen. Dieser Ansatz erfordert eine methodische, rigorose und eingehende Darstellung und Beschreibung der Erfahrungen von Personen mit dem betreffenden Phänomen. Mit anderen Worten: Der Schwerpunkt liegt darauf, wie der Einzelne das Phänomen versteht, wahrnimmt und sich daran erinnert. Um solche Daten zu erheben, sind Tiefeninterviews mit Personen erforderlich, die das betreffende Phänomen unmittelbar erleben (Creswell, 1998, 122).

Die Forschungsfragen wurden durch die Durchsicht der Literatur und die Nutzung von wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu verwandten Themen vorbereitet. Die Daten

wurden durch die Anwendung der Interviewtechnik erhoben. Die Interviewmethode ist eine der effektivsten Methoden der qualitativen Forschungstechniken. Der Forscher kann die Stimmung, die Gefühle und die Gedanken der befragten Person besser beobachten, wenn er die befragte Person konfrontiert. Es gibt drei Arten von Interviewmethoden: strukturierte, halbstrukturierte und unstrukturierte Interviews (Tekin, 2006;103). In diesem Zusammenhang werden offene Fragen zu dem zu untersuchenden Thema gestellt. Mithilfe dieser Fragen können detaillierte Antworten zum Thema eingeholt werden (Tekin, 2006). Diese Methode ist seit den 1970er Jahren eines der am häufigsten verwendeten Instrumente zur Datenerhebung in den Sozialwissenschaften. Da sich die Strukturen der einzelnen Unternehmen voneinander unterscheiden und die einzelnen Personen sehr unterschiedliche Merkmale aufweisen können, wird die Interviewmethode als eines der Datenerhebungsinstrumente eingesetzt, um den Personen bei der Untersuchung dieser verschiedenen Aspekte detailliertere und tiefgreifendere Fragen zu stellen und Ergebnisse zu erzielen (Yıldırım & Şimşek, 2016: 129). Bei der Auswertung qualitativer Daten gibt es drei verschiedene Methoden: die deskriptive Analyse, die systematische Analyse und die Interpretation. Obwohl sich die Methoden voneinander unterscheiden, sind sie nicht völlig unabhängig (Sığrı, 2018). Die im Rahmen der Forschung gewonnenen Daten wurden mithilfe der deskriptiven Analyse und der Inhaltsanalyse aus den Ansätzen der qualitativen Datenanalyse analysiert. Bei der deskriptiven Analyse werden häufig direkte Zitate verwendet, um die Ansichten der beobachteten oder befragten Personen besser wiedergeben zu können. Die in der deskriptiven Analyse zusammengefassten und interpretierten Daten, die allgemein als Prozess der Dateninterpretation definiert wird, werden in der Inhaltsanalyse einem detaillierteren Prozess unterzogen. Konzepte und Themen, die mit einem deskriptiven Ansatz nicht erkennbar sind, können durch diese Analyse erkannt werden (Yıldırım & Şimşek, 2013). Um tiefer gehende Antworten zu erhalten, wurden den Befragten halbstrukturierte Fragen gestellt, und die Daten wurden in einem gegenseitigen Frage- und Antwortformat erhoben. Halbstrukturierte Interviews umfassen vorbereitete Fragen, die sich an Themen orientieren, die auf konsistente und systematische Weise festgelegt wurden, und die mit Sonden durchsetzt sind, die detailliertere Antworten hervorrufen sollen (Qu und

Dumay, 2011: 246). Halbstrukturierte Formen sind im Vergleich zu Fragebögen und Tests flexibler und verfügen über ein gewisses Maß an Flexibilität. Aus diesem Grund helfen sie dabei, vertiefte Informationen zu einem bestimmten Thema zu erhalten, indem sie die Einschränkungen von Fragebögen oder Tests beseitigen (Yıldırım & Şimşek, 2013). Daher werden die Daten mithilfe eines Interviewleitfadens erhoben, der offene Fragen enthält, um qualitative Daten zu generieren. Qualitative Forschung besteht in der Regel aus einem Interviewbogen, der versucht, die gewünschten Themen abzudecken und nur als gedankliche Stütze verwendet wird. Auf diese Weise beeinflusst die Qualität des Interviewformulars die Forschungsergebnisse (Kallio et al., 2016). Der in den Interviews verwendete Fragebogen wurde als Ergebnis der Literaturrecherche im Zusammenhang mit der Forschung und unter Einbeziehung von Expertenmeinungen erstellt.

3.3. Durchführung der Studie

Bei der qualitativen Forschung gehen Interviews von der Annahme aus, dass die Perspektiven von Einzelpersonen aussagekräftig, wissbar und offenlegbar sind. Das Grundprinzip qualitativer Interviews besteht darin, zu verstehen, wie Einzelpersonen die Welt sehen, und einen Rahmen zu schaffen, in dem sie ihr Verständnis in ihren eigenen Worten darstellen können, um ihre Perspektiven zu erfassen (Patton, 2014, 341-348).

Den Teilnehmern wurden in der halbstrukturierten Form offene Fragen gestellt, um ihren bevorzugten Führungstyp zu verstehen. Der halbstrukturierte Aufbau der Interviews ermöglichte es dem Forscher, mit Hilfe von Sondenfragen bei Bedarf vertiefende Informationen zu erhalten. Der in drei verschiedenen Sprachen erstellte Fragebogen ist in Anhang 2 der Arbeit zu finden. Die Interviewfragen bestehen aus 4 Abschnitten. Der erste Abschnitt enthält demographische Fragen, die jedem Teilnehmer gestellt werden, der zweite Abschnitt enthält Fragen zur Führung, der dritte Abschnitt enthält Fragen zur Kultur und der letzte Abschnitt enthält Fragen zur Digitalisierung. Insgesamt gibt es 23 Interviewfragen, darunter 7 demografische Fragen und 16 Fragen im Rahmen der Forschung. Bei den Fragen handelt es sich um

offene Fragen, die in Unterabschnitte unterteilt sind, um vertiefte Daten zu erhalten und für die Teilnehmer verständlich zu sein.

In dieser Arbeit wurde die Methode der gezielten Stichprobenziehung verwendet. Bei phänomenologischen Studien ist es wichtig, dass alle Teilnehmer das untersuchte Phänomen erleben. In diesem Zusammenhang werden bei der Methode des "purposive sampling" die Teilnehmer unter Personen ausgewählt, die vorher festgelegte Kriterien erfüllen (Creswell, 1998, 118). Die Stichprobe der Arbeit besteht aus Personen, die in der Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens in verschiedenen Ländern arbeiten. Um die Anonymität der Teilnehmer zu gewährleisten, wurden die Namen der Personen und des Unternehmens fiktiv angegeben. Es gibt 18 Teilnehmer, 7 in der Türkei, 7 in Italien, 2 in Deutschland und 2 in England. Die Teilnehmer wurden gezielt so ausgewählt, dass sie in verschiedenen Tochtergesellschaften eines einzigen internationalen Unternehmens arbeiten und dass diese Tochtergesellschaften nicht im selben Cluster im GLOBE Country Cluster angesiedelt sind. Zunächst wurde ein Termin mit den Teilnehmern per E-Mail vereinbart und der Zweck und Umfang der Studie klar erläutert. Die Online-Interviews wurden mit den Teilnehmern, die sich zur Teilnahme bereit erklärten, am festgelegten Tag und zur festgelegten Uhrzeit über Google Meet, Skype oder Zoom durchgeführt, je nach den Präferenzen der Teilnehmer. Die Interviews dauerten zwischen 30 Minuten und 45 Minuten. Die Interviews wurden innerhalb im letzten Monat des Jahres 2021 und im ersten Monat des Jahres 2022 durchgeführt.

Die Aufgabe des qualitativen Forschers besteht darin, einen Rahmen für den Fragebogen festzulegen, der die Sichtweise der Menschen auf die Welt oder ihre Gedanken zu einem bestimmten Thema genau und detailliert wiedergeben kann (Patton, 2014, 21). Die Priorität und der Wert der Interviews liegt darin, dass die Teilnehmer ihre Karrieregeschichten in ihren eigenen Worten ausdrücken. Die Personen in der Stichprobe wurden gebeten, sich vorzustellen, über ihre Familien, ihre Kinder, falls vorhanden, und ihre Karrieren zu sprechen. Danach wurden sie zu den Merkmalen eines guten Leaders, ihren Erwartungen von Führung, dem Verhältnis zwischen ihren Erwartungen und den von ihnen erlebten Führungsansätzen, den Eigenschaften eines schlechten Leaders und deren Auswirkungen auf

Entscheidungsprozesse befragt. Danach wurden die Teilnehmer gefragt, ob die Digitalisierung und der Pandemieprozess die Erwartungen und Präferenzen der Teilnehmer verändert haben. Die Teilnehmer wurden ermutigt, so frei wie möglich zu sprechen. Die Antworten der Teilnehmer wurden mit ihrer Zustimmung per Sprachaufzeichnung aufgezeichnet und in einer Computerumgebung transkribiert. Das Ergebnis der Interviews waren 585 Minuten Tonaufnahmen und 100 Seiten Transkriptionsdaten. Darüber hinaus wurden die Teilnehmer darüber informiert, dass ihre persönlichen Meinungen vertraulich behandelt und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden würden. Es wurde davon ausgegangen, dass die Teilnehmer die Fragen aufrichtig und ehrlich beantworten würden. Die kleine Stichprobengröße der Interviews ist die wichtigste Einschränkung der Arbeit.

Die interne Validität der Untersuchung wurde dadurch gewährleistet, dass die Interviews lange dauerten, um eine genaue Beobachtung durch den Forscher und eine langfristige Interaktion sicherzustellen. Darüber hinaus wurden während des Interviews Tonaufnahmen gemacht, um die Transkription nach dem Interview zu gewährleisten und Datenverluste zu vermeiden, und die Reaktionen der Teilnehmer auf die Fragen und Ergebnisse wurden auf dem Interviewformular notiert. Die Fragen im Interviewbogen wurden in der gleichen Intonation und mit den gleichen Worten an die Teilnehmer gerichtet, um keine unterschiedlichen Konnotationen zu erzeugen.

Die Daten wurden analysiert, indem zuerst feste Schlüssel ausdrücke identifiziert und diese dann thematisiert wurden. Die Daten wurden im Office-Programm zusammengeführt, und es wurde eine detaillierte Lesung der Daten durchgeführt. Anschließend wurden Tabellen mit den häufig wiederholten, festen und wichtigen Ausdrücken erstellt, und dann wurden ähnliche Ausdrücke konzeptualisiert, indem sie in Themen unterteilt wurden.

Es wurde versucht, die interne Konsistenz und Zuverlässigkeit der Untersuchung zu erhöhen, indem alle Daten und Ergebnisse direkt und ohne Interpretation angegeben wurden. Die früheren Erfahrungen und Erlebnisse des Forschers wurden vollständig ausgeklammert und nur die reinen Informationen, die bei der Untersuchung gewonnen wurden, wurden objektiv wiedergegeben. Es wurde versucht, die externe

Zuverlässigkeit zu gewährleisten, indem die gewonnenen Rohdaten aufbewahrt wurden.

3.4. Darstellung der Studie

3.4.1 Demographische Feststellungen

Im ersten Teil des Interviews wurden den Teilnehmern demografische Fragen gestellt. Auf diese Weise wurden Informationen über das Alter, den Familienstand, die ethnische Herkunft, den Beruf und die Berufserfahrung derjenigen eingeholt, die sich bereit erklärten, an dem Interview teilzunehmen. Die Teilnehmer sind zwischen 25 und 55 Jahre alt und arbeiten fast alle in verschiedenen Abteilungen. Die Geschlechter sind fast gleich verteilt, 8 der Teilnehmer sind weiblich und 10 männlich. Betrachtet man den Familienstand, so stellt man fest, dass die meisten von ihnen ledig sind. Von den Unterstützern der Studie waren 7 italienisch, 6 türkisch, 2 deutsch, 2 britisch und schließlich 1 iranisch. Tabelle 1 zeigt die demografische Struktur der Befragten im Detail.

Tabelle 11: Demografische Struktur

	Geschlecht	Alter	Ethnie	Familienstand	Kind(er)	Beruf	Erfahrung	Land der Berufstätigkeit
AY	Männlich	31	Türkisch	Verheiratet	-	Projekt-Verkaufsspezialist	6 Jahre	Türkei
AE	Männlich	36	Italienisch	-	-	Bedarfsplanungs-experte	8 Jahre	Italien
AT	Männlich	31	Italienisch	Ledig	-	Business-Controller	1 Jahre	Italien
BA	Männlich	28	Türkisch	Ledig	-	Buisness-Partnerschaft	8 Jahre	Türkei
DH	Männlich	38	Deutsch	Verheiratet	3	Corporate Communicatios in Europa	5 Jahre	Deutschland

EB	Weiblich	34	Deutsch	Ledig	1	Unternehmens- kommunikation Presseabteilung	8 Jahre	Deutschl and
FC	Weiblich	25	Italienisch	-	-	Produkt- managerin	2 Jahre	Italien
FK	Weiblich	32	Persisch	-	-	Finanzanalystin	6 Jahre	Türkei
GS	Männlich	27	Italienisch	Ledig	-	Produktmanager	3 Monate	Italien
HIS	Männlich	25	Türkisch	Ledig	-	Finanzberichters tattung	1 Jahre	Türkei
IB	Weiblich	29	Türkisch	Ledig	-	Personalwesen Akademisches Talent- management	9 Monate	Türkei
KA	Männlich	55	Britisch	Verheirat et	2	Rechtsanwalt	11 Jahre	England
MV	Weiblich	26	Italienisch	Ledig	-	Kommunikation strategie - Digitales Marketing	1 Jahre	Italien
MT	Männlich	34	Türkisch	Verheirat et	1	Produktmanager (KocherGruppe)	11 Jahre	Türkei
SC	Weiblich	-	Italienisch	-	-	Management der Optimierung von Handels- investitionen	1 Jahre	Italien
SG	Männlich	49	Britisch	Verheirat et	3	Abteilung für kleine Haushaltsgeräte	4 Jahre	England
TY	Weiblich	27	Türkisch	Ledig	-	Datenanalyst	2 Jahre	Türkei
VR	Weiblich	28	Italienisch	Ledig	-	Projekt- managerin in Logistik	3 Jahre	Italien

Quelle: eigene Darstellung

Um die Auswirkungen der Kultur auf die bevorzugten Führungstypen zu beobachten, wurden die Teilnehmer aus der Tochtergesellschaft eines internationalen

Unternehmens in verschiedenen Ländern ausgewählt. Die Tatsache, dass sich alle Teilnehmer weltweit unter demselben Dach befinden, erleichtert die Beobachtung des zu untersuchenden Konzepts. Die Anzahl der zu berücksichtigenden Variablen wird dadurch reduziert. Um die Vertraulichkeit zu wahren, wird das Unternehmen in der gesamten Studie mit "X" bezeichnet.

3.4.2 Ergebnisse in Bezug auf Führung

Nach der Durchführung der Interviews wurden die unter der Überschrift "Führung" erhaltenen Daten sorgfältig analysiert und in sich selbst eingeordnet. Den Mitarbeitern von Unternehmen X wurden sieben Fragen zum Thema "Leadership" gestellt. Vier der Fragen zielten darauf ab, Daten über die Eigenschaften, Verhalten von Führungskräften und die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Leader zu erhalten. Die erste der drei verbleibenden Fragen zielte darauf ab, Informationen über die Erfahrungen der Teilnehmer mit ihren Führungskräften zu erhalten, während die letzten beiden Fragen in dem Interview aufgenommen wurden, um zu sehen, ob sie einen Einfluss auf die Entscheidungsprozesse der Mitarbeiter haben.

Im Lichte der Interviews verwendeten die Teilnehmer ähnliche Ausdrücke für die Eigenschaften und Verhaltensweisen, die eine gute Führungskraft haben sollte, und die Erwartungen der Mitarbeiter an die Führungskraft. In den Interviews nannten die Mitarbeiter unabhängig von ihrer ethnischen Herkunft häufig Begriffe wie Vertrauen, Motivation, Aufrichtigkeit, Offenheit für Kommunikation, Einfühlungsvermögen und Kompetenz in ihrem Bereich.

BA konzentrierte sich auf das Verhalten der Führungskraft im Hinblick darauf, was eine gute Führungskraft tun sollte.

BA_{Türkisch}: "...wenn Sie wissen, dass die Leute im Team unruhig und ängstlich sind, und es für Sie in Ordnung ist, dass sie ihr Leben weiterführen und die Augen davor verschließen. Ich glaube nicht, dass das der richtige Weg ist. Erstens muss eine Führungskraft für diesen Frieden und dieses Vertrauen sorgen..."

Als EB nach den Eigenschaften ein guter Leader gefragt wurde, antwortete sie: "Vertrauenswürdig sein". AE, der ähnliche Ausdrücke wie EB verwendete, drückte die Bedeutung des Konzepts des Vertrauens mit den folgenden Worten aus.

AE_{Italienisch}: "...Nun, ich denke, dass gute Führungskräfte zuverlässig sein sollten. Und sie sollten in der Lage sein, ein Klima des Vertrauens zwischen ihren Mitarbeitern, zwischen dem Team selbst zu schaffen..."

HIS, der jüngste Teilnehmer der Arbeit, betonte ebenso wie die anderen Teilnehmer die Bedeutung von Vertrauen.

HIS_{Türkisch}: "...Ich meine, nachdem ich die Aufgaben verteilt habe, habe ich dir ein Projekt gegeben, ich gebe dir den Auftrag, mich regelmäßig darüber zu informieren, ich übergebe es dir, ich habe dich schon mit Vertrauen eingestellt. Sie müssen einen Raum öffnen und Ihrem Mitarbeiter Vertrauen entgegenbringen, indem Sie sagen, dass Sie mich natürlich erreichen können, wann immer Sie mich brauchen, indem Sie Ihre eigenen Fähigkeiten hier einsetzen..."

KA argumentierte, dass die wichtigste Eigenschaft einer guten Führungskraft Ehrlichkeit wird.

KA_{Britisch}: "...Zunächst einmal muss er ehrlich sein. Das ist das Übliche. Es muss ehrlich sein. Er muss offen sein. Er muss in der Lage sein, den Leuten zuzuhören, Kritik anzunehmen, positives oder negatives Feedback anzunehmen und so weiter..."

FK und MT, die seit vielen Jahren in diesem Unternehmen tätig sind, betonen die Bedeutung der Aufrichtigkeit wie folgt.

MT_{Türkisch}: "...Früher standen solche charismatischen Führungskräfte im Vordergrund, aber ich denke, dieses Charisma ist nicht mehr vorhanden. Letztendlich denke ich, dass Führungskräfte, die das Gefühl haben, dass sie ihre Mitarbeiter verstehen, die Koordination zeigen können und die eine solche Aufrichtigkeit herstellen können, d. h. die nicht nur eine hierarchische Geschäftsbeziehung zu mir haben, sondern die ihre Mitarbeiter wirklich schätzen, mein Privatleben schätzen und sich um mich kümmern. Es ist wichtig, diese Bindung herzustellen..."

FK_{Türkisch}: "...Ich meine, zumindest für mich, oder was ich nicht will, ist nicht ein Leiter, der mich kontrolliert, sondern ein Leiter, der mir immer vertraut... Was gewährleistet das? Er muss ein Umfeld schaffen. Das heißt, dieses Umfeld muss aufrichtig sein und es muss Vertrauen und Aufrichtigkeit schaffen..."

Teilnehmer TY erklärt die Bedeutung der Empathie für die Führungskraft mit den folgenden Worten.

TY_{Türkisch}: "...Ich denke, wenn eine gute Führungskraft über ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen verfügt, ist das sowohl für den Mitarbeiter als auch für sie selbst von Vorteil, denn mit Einfühlungsvermögen kann sie besser

erkennen, was der Mitarbeiter braucht, und ihn gleichzeitig dabei unterstützen, diese Bedürfnisse zu erfüllen...““

SC und MV unterstreichen, dass eine gute Führungskraft ein gemeinsames Ziel mit den Untergebenen anstreben sollte.

SC_{Italienisch}: “...Aber wenn du nicht in der Lage bist, alle Leute mit dir an das Ziel zu bringen, das du für mich hast, bist du kein guter Anführer, denn ein Anführer ist nicht derjenige, der sich vor alle anderen stellt und ihnen Befehle gibt, um das Ziel zu erreichen. Ja, man kann das Ziel auf diese Weise erreichen, aber ist das die Art und Weise, wie du das tun willst. Ich bevorzuge den Anführer, der in der Nähe des gesamten Teams steht und alle Informationen mit allen teilt, damit sich jeder als Teil des Ziels fühlen kann...“

MV_{Italienisch}: “...Meiner Meinung nach ist eine gute Führungskraft jemand, der das Ziel teilen kann. Das Ziel, das eine Führungskraft hat, ist also nicht etwas, das die Führungskraft allein erreichen muss. Aber meiner Meinung nach sollte die Führungskraft dieses Ziel und auch den Weg dorthin teilen. Was für mich wirklich wichtig ist, ist die Kommunikation und die Art und Weise, wie das Ziel und die Maßnahmen, die zur Erreichung dieses Ziels erforderlich sind, mit dem Team geteilt werden...“

Anders als die anderen Teilnehmer erklärte HIS, dass Führungskräfte offen für Veränderungen sein sollten und dass die Unterschiede zwischen den Generationen auch die Erwartungen beeinflussen. AY verwendet auch Ausdrücke, die diese Idee unterstützen.

HIS_{Türkisch}: “...es gibt auch etwas hier, ich meine, ich denke, es gibt einen Generationenunterschied, ich meine, meine eigene Generation, manche sagen Z, manche sagen Y, die Führungserwartungen dieser Generation und die Art und Weise, wie unsere Manager über 50 und 60 Jahre sehen und produzieren, ist sehr unterschiedlich. Denn die Menschen haben ein viel hierarchischeres Verständnis von Management, aber was ich erwarte, ist ein System, in dem es keine Hierarchie gibt. Ein System, in dem es zwar eine formale Hierarchie gibt, aber in dem alle normalerweise gleichberechtigt sind, in dem niemand Angst vor irgendjemandem hat, wenn er sein Wort sagt, denn in einem solchen Umfeld kann man sich meiner Meinung nach nicht verbessern und in seinem Unternehmen nicht vorankommen, wenn man eine Idee, die einem in den Sinn kommt, nicht frei äußern kann, natürlich innerhalb eines gewissen Respekts, dann kann man nicht vorankommen...“

AY_{Türkisch}: “...Natürlich möchte ich diese Führungsskala unter diesem Gesichtspunkt analysieren. Die Generationen, mit denen wir arbeiten, sind nicht mehr auf eine einzige Generation beschränkt. Wir arbeiten mit der Generation Z. Das Arbeitsmodell der neuen Generation ist ein initiativorientiertes Arbeitsmodell... Ich sehe das so, dass man auf der einen

Seite Initiative gibt und auf der anderen Seite Initiative ergreift...“ “...Aber ich glaube nicht, dass Generation und Alter wichtige Parameter in der Führung sind. Ich denke, das ist ein sehr wichtiges Kriterium. Ich denke, es basiert auch auf einigen Faktoren. Wenn man mit einer Führungspersönlichkeit arbeitet, die eher mittleren Alters ist, d.h. eine Führungspersönlichkeit, die drei Generationen anspricht, wenn sie in der Türkei innerhalb der Grenzen der Türkei aufgewachsen ist, hat sie mindestens drei politische Revolutionen erlebt, mindestens drei politische Revolutionen. Mit der daraus resultierenden Sensibilität ist die Perspektive von jemandem, der seit etwa fünf Jahren eine Führungspersönlichkeit ist, heute eine andere. Während jemand eine ernannte Autorität ist, versucht jemand tatsächlich, sein Leben mit einer erworbenen Autorität zu führen...“

SG erwartete sich darauf verlassen können, dass sein Vorgesetzter ihn bei Bedarf konsultiert, und er möchte, dass der Vorgesetzte in der Lage ist, den Untergebenen in einer möglichen Situation zu schützen.

SG_{Britisch}: “...Aber letztendlich geht es für mich um Vertrauen und darum, dass ich Entscheidungen treffen kann. Und dass er weiß, dass ich, wenn ich mir nicht sicher bin oder wenn ich glaube, dass ich das Unternehmen in die Knie zwingen werde, die richtige Entscheidung treffe und mich mit ihm berate. Also ein Teamplayer, von dem ich glaube, dass er mich in schwierigen Situationen unterstützen wird, wenn es angemessen ist...“

Andererseits erklären IB und GS, dass ein guter Leader ein Mentor sein sollte, und sie erwarten daher, dass ihre Führungskraft in der Lage ist, sie bei der Unterscheidung zwischen gut und schlecht anzuleiten.

GS_{Italienisch}: “...Nun, ich erwarte, dass sie in der Lage sind, mir zu sagen, wann etwas gut ist und wann etwas falsch ist. Ich denke, der Hauptzweck eines Anführers ist meiner Meinung nach, Anführer zu schaffen. Ich meine, unsere Anführer sollten anderen beibringen, Anführer zu sein. Und um das zu tun, kann man nicht nur sagen: Ja, das ist gut. Ja. Das ist nicht gut. Ich meine, es ist sehr wichtig, zu sagen, was man gut gemacht hat, was man falsch gemacht hat, und warum und weshalb es gut oder schlecht war. Ich erwarte also diese Art von Feedback von meinem Vorgesetzten. Ich möchte also wissen, wie ich arbeite und warum ich etwas gut oder schlecht gemacht habe. Das ist das wichtigste Feedback, das ich haben möchte...“

IB_{Türkisch}: “...Ich meine, es ist wichtig für mich, dass ich sie füttern kann. Mit anderen Worten, ich muss in der Lage sein, einen echten Wert zu schaffen, die Richtung vorzugeben, Mentor zu sein und zu coachen. Das sind zwei verschiedene Dinge, aber ich erwarte von ihm, dass er in der Lage ist, beides zu zeigen, wenn es nötig ist, und es wäre mir sehr lieber, wenn ich sowohl in Bezug auf das Geschäft als auch auf die Kompetenz und die persönliche Entwicklung ein Wegweiser wäre...“

Nachdem die Teilnehmer nach den Eigenschaften gefragt wurden, die eine gute Leader haben sollte, und was sie von ihren Führungskräften erwarteten, wurden sie gebeten, über ihre Erfahrungen in Unternehmen X zu sprechen. Während einige der Teilnehmer angaben, dass ihre Erfahrungen nicht ihren Erwartungen entsprachen, erklärten andere, dass das Unternehmen ihre Erwartungen voll und ganz erfüllte.

BA X meint, dass es für den Einzelnen nicht möglich ist, Initiative zu ergreifen, da das Unternehmen ein International ist, aber das hat sich im Laufe der Zeit geändert.

BA_{Türkisch}: “...Ich denke, Sie werden sehr gut verstehen, was ich meine, wenn ich von einem sehr grauen Unternehmen spreche, das heißt, ein graues Unternehmen hat eine Struktur wie der öffentliche Sektor, es ist ziemlich konservativ gegenüber der Menschheit, alles basiert vollständig auf Prozessen und die Prozesse sind gut geführt, es gibt keine Notwendigkeit für zu viel Initiative, es gibt keine Notwendigkeit für zu viel Initiative, was von den Führungskräften erwartet wird, ist, dass die Organisation ihre Ziele innerhalb dieses Rahmens erreicht, es gibt keine so große Volatilität, wissen Sie, lassen Sie uns diese Organisation bei Laune halten, wenn es Leute mit Aufstiegs Potenzial gibt, lassen Sie uns sie bemerken und in sie investieren. Nach 2017 oder so begann eine sehr ernsthafte Veränderung, sowohl in unserer Geschäftswelt, im Unternehmen als auch bei den Menschen, mit denen ich bei der Arbeit sprach...”

FK, der fast zur gleichen Zeit bei BA arbeitete, erzählte von ihren Erfahrungen mit der Hierarchie, die im Unternehmen herrschte, als sie ihre Arbeit aufnahm.

FK_{Persisch}: “...Natürlich ändern sich viele Dinge im Laufe der Zeit. Aber zu dieser Zeit war die Hierarchie wirklich hoch. Dieser dominante Führungstyp und der Führungstyp, den wir als Kontrolle bezeichnen, war noch stärker. Ich komme zu jüngeren Zeiten, im Jahr 2017, da hatte ich das Gefühl, dass sich alles geändert hat, und dann habe ich die Veränderung wirklich gespürt...”

KA hingegen gab an, dass es schwieriger ist, mit Leader aus anderen Kulturen auszukommen als mit Führungskräften derselben ethnischen Herkunft, und dass die letzten beiden Führungskräfte diese Situation erlebt haben und dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern mehr vertrauen sollten.

KA_{Britisch}: “...Er ist Niederländer und hat daher eine andere Perspektive als die meisten Briten. Er ist also Niederländer und Europäer. Er hat eine andere Perspektive. Im Moment bin ich noch dabei, ihn kennen zu lernen, das dauert also eine Weile. Die vorherige Finanzchefin war drei Jahre bei uns und es dauerte etwa sechs Monate bis ein Jahr, bis wir sie wirklich kennen lernten. Sie war Deutsche. Chinesin? Das ist auch die Hälfte. Sie ist also Deutsche und

Chinesin, was eine wirklich seltsame Mischung ist. Das ist eine wirklich seltsame Mischung. Ja. Sie hatte also die logischen, methodischen Prozesse der Deutschen, aber sie war auch Chinesin, also war sie sehr unternehmerisch und vermischte irgendwie die beiden Kulturen miteinander. Und das war wirklich. Es war nicht unmöglich, sich daran zu gewöhnen, aber es hat eine Weile gedauert, weil sie manchmal zwischen der einen und der anderen Kultur hin und her wechselte, und manchmal konnte man verstehen, warum, und manchmal dachte man, was. Und so mussten wir ein gutes Jahr damit verbringen, die zwischenmenschlichen Fähigkeiten zwischen mir und dem Team zu klären, damit wir wirklich verstehen konnten, woher der jeweils andere kam...

...und uns auch vertrauen, weil wir wissen, was wir tun. Wir machen das schon lange, ich mache meinen Job schon seit 25 Jahren. Ich weiß, was ich tue. Und er muss einfach verstehen, dass wir, wenn wir etwas sagen, es auch meinen...“

Ein weiterer Teilnehmer, der angab, sowohl gute als auch schlechte Erfahrungen gemacht zu haben, ist EB. Sie sagte, dass sie mit einer Führungskraft arbeiten musste, die weit von der Gerechtigkeit entfernt war, aber jetzt werden alle ihre Erwartungen erfüllt und aus diesem Grund arbeitet sie schon seit langem in diesem Unternehmen.

EB_{Deutsch}: “...Ja, also das ist meine Erwartung, ist so wie ich sie beschrieben hab und meine jetzige Chefin erfüllt das auch voll, deshalb bin ich glaube ich auch schon so lange im Unternehmen, also da ist das alles gegeben, wenn es kritisch wird, ist sie immer da. Aber ansonsten kann ich sehr, sehr frei arbeiten, es mir frei einteilen, sowohl jetzt zeitlich auch mit dem Kind, dass sich das flexibel zu meinem Leben anpassen kann, aber auch viel Verantwortung übernehmen kann. Ich hatte aber in der Vergangenheit. Der hat extrem kontrolliert ganz, ganz wenig Eigenverantwortung gefördert, hat selber relativ wenig gearbeitet, vom Mitarbeiter aber verlangt, dass er das Doppelte arbeitet und da war ich sehr unglücklich...”

FC und TY meinten, sie hätten großes Glück gehabt, bei Unternehmen X zu arbeiten, und ihr Vorgesetzter habe alle ihre Erwartungen erfüllt und ihnen sogar mehr zu bieten, als sie erwartet hätten.

FC_{Italienisch}: “...Also eigentlich muss ich sagen, dass ich im Moment Glück habe. Das heißt, dass mein verantwortlicher Schauspieler eigentlich ein Trainer ist. Äh, also bin ich frei, meine Arbeit zu machen, Tag für Tag. Und ich weiß, dass ich auf ihn zählen kann, wenn ich Hilfe brauche, weil ich hier bin. Ich bin fast 26, habe also noch nicht viel Erfahrung. Und ich weiß, dass ich natürlich Erfahrungen sammeln möchte, aber das muss ich mit der Zeit tun. Ich kann also nicht erwarten, dass ich immer weiß, was ich zu tun habe. Ähm. Jetzt bin ich mir sicher, wenn ich einen Zweifel oder eine Frage habe, kann ich zu ihm gehen

und ihn einfach fragen. Außerdem hat er in der Vergangenheit meine Rolle übernommen, also weiß ich, dass er mich wirklich versteht...“

TY_{Türkisch}: “...In meinem derzeitigen Unternehmen, X, zum Beispiel, möchte die Führungskraft, die ich hier sehe, dass wir so arbeiten, dass unsere Arbeit und unser soziales Leben in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen, so dass wir besser arbeiten und leben können, indem wir uns gesünder und besser fühlen. Die Tatsache, dass die Führungskraft dies stärker betont, würde mich sehr glücklich machen. Außerdem macht es mich glücklich, dass wir hier zum Beispiel die Möglichkeit haben, an verschiedenen Schulungen teilzunehmen, Fortbildungen zu besuchen und internationale Zertifikate zu erhalten...“

MT hingegen erwähnt einen Punkt, den die anderen Teilnehmer nicht erwähnt haben, nämlich die Fähigkeit des Untergebenen, den Vorgesetzten zu führen. Darüber hinaus erklärte er, dass die Tatsache, dass Menschen ihre Arbeit mögen, sie dazu veranlassen kann, mit Leader zu arbeiten, die ihre Erwartungen nicht erfüllt haben.

MT_{Türkisch}: “...Ich meine, unter ihnen habe ich zum Beispiel auch mit Menschen gearbeitet, die von der Charakterfarbe her viel emotionaler sind, energischer, mit starker sozialer Kraft. Als Führungskraft hatte ich kürzlich eine Führungskraft, die ich als viel blauer bezeichnen kann, die geradeaus schaut, die mit einer Null-Logik an die Arbeit herangeht, die nicht Farbe bekennt, die nicht über die Geschäftsbeziehung hinausgeht. Das denke ich. Das Gleichgewicht ist sehr wichtig. Ich meine, ein bisschen darüber, wie sich der Mitarbeiter fühlt. Was braucht der Mitarbeiter? Genauer gesagt, was braucht das Team? Dementsprechend muss man in der Lage sein, bei Bedarf unterschiedliche Farbmerkmale zu zeigen. Während ich zum Beispiel von meiner Führungskraft eine starke Haltung erwartete, hatte ich eine Dame, eine weibliche Führungskraft mit einem sehr emotionalen Charakter, und wenn sie bei der Arbeit demoralisiert war, hat sie geweint. Das macht keinen guten Eindruck, ich meine, ich erwarte von meiner Führungskraft, dass sie ein bisschen stark ist. Nun, vielleicht war die Dosis ein bisschen zu hoch, ich weiß es nicht. Oder ein Manager, der zu geschäftsorientiert ist. Also, der fragt nicht, ich meine, mein Kind wurde geboren, was macht es, was macht es? Frag ihn, wie es ihm geht, das erwartet man. Ist es immer unser Arbeitsleben, ist das wirklich so wichtig? Wir schicken keine Weltraumrakete zur Nasa, wir bauen einen Ofen. Das erwartet er auch. Ich meine, am Ende des Tages habe ich es natürlich toleriert. Warum? Weil ich den Job liebe. Die Menschen sind ein tiefes Meer. Ich glaube nicht, dass es so etwas wie Arbeitswillen gibt, die Leute wechseln den Job, weil sie ihre Vorgesetzten nicht mögen. Letzten Endes ist das auch mein Talent: Wenn ich weiß, wie man mit Menschen umgeht oder eine schwierige Beziehung führt, ist das auch eine Tugend. Es sei denn, es überschreitet die Grenzen des Respekts oder so. Darauf habe ich gerade geachtet. Gibt es noch etwas, was ich hinzufügen kann? Ich meine, natürlich muss sein Führungsstil nicht zu mir passen. Ich meine, warum kann ich mit

jemandem zusammenleben, der auf tausend Schultern weint? Oder ich kann mit einem Manager arbeiten, der keine menschlichen, zwischenmenschlichen Beziehungen hat. Solange er mir in Bezug auf die Arbeit etwas bringt, vor allem in beruflicher Hinsicht, versteht sich. Dann fühlt es sich wie ein viel besserer, nachhaltiger Prozess an. Aber ich wäre sehr enttäuscht, wenn mein Vorgesetzter zum Beispiel schwächer wäre als ich, wenn er/sie seinen/ihren Job nicht beherrschen würde oder so etwas, aber das ist nicht passiert...“

Inwieweit die Führungskräfte in Unternehmen X die Meinungen ihrer Untergebenen berücksichtigen, wurde durch die Frage ermittelt, ob sie Einfluss auf die Entscheidungsprozesse haben. Fast alle Teilnehmer gaben an, dass sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und dass Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung einen menschenorientierten Ansatz verfolgen sollten.

BA_{Türkisch}: “...natürlich kümmere ich mich und das ganze Team um die Dringlichkeit, die Integrität und die Vertraulichkeit der Angelegenheiten, unser Leiter trifft sich ständig mit uns und wir tauschen uns über alles aus, und wissen Sie, es gibt so etwas wie "wie mache ich dies, wie mache ich dies, wie mache ich das...“

AY_{Türkisch}: “...Die Kultur der begrenzten Initiative ist eine der am meisten unterbrochenen Gewohnheiten und Initiativen unseres Geschäftslebens, von der Vergangenheit bis in die Zukunft. Ich kann sagen, dass die derzeitige Führungskraft, mit der ich zusammenarbeite, ein absoluter Initiativfreak ist. Ich arbeite mit einem Führungsmodell, das seinen Mitarbeitern meist die Entscheidungen überlässt und aus der von ihm ergriffenen Initiative positive oder negative Lehren ziehen kann, das vor allem eine Karriere hat, die in dem Maße ansteigt, wie er die Initiative ergreift, das einen Schritt...“

SG_{Britisch}: “...Ich, als Leiter der Abteilung, neige dazu, dass mein CEO mir die Freiheit gibt, Entscheidungen zu treffen. Ähm, und wenn ich mir nicht sicher bin, wie ich schon sagte, dann würde ich, würde ich zu ihm gehen und mit ihm reden. Ähm, wenn es weitere Entscheidungen, die Abteilungen außerhalb betreffen, dann ja, dann setzen wir uns als Team jede Woche, jeden Montag zusammen und wir haben Zeit, um uns rote Fahnen innerhalb des Unternehmens oder Entscheidungen, die möglicherweise getroffen werden müssen, anzusehen...“

GS_{Italienisch}: “...Ja, auf jeden Fall. Das ist etwas, was mir an dieser Arbeitserfahrung bisher sehr gut gefällt, nämlich dass wir viel Freiheit bei der Definition und Entscheidung haben, was wir in unseren Kategorien tun wollen...“

Einige Befragte vertraten die Ansicht, dass sie nicht in den Entscheidungsprozess einbezogen werden sollten.

DH_{Deutsch}: "... da was nötig ist. Ja. Fachlich nötig ist. Ja. Es gibt Entscheidungen. Ja, da muss. Da muss quasi nicht noch mal einbezogen werden. Aber da, wo es notwendig ist, auch fachlich, wo der Rat, der fachliche Rat gefragt ist oder die Meinung auch noch mal persönlich gefragt ist da ja okay..."

İB_{Türkisch}: "...Es ist notwendig, den menschlichen Fokus in keiner Weise zu verlieren. Ich meine, es gibt zum Beispiel Vorurteile. Menschen, die in dieser Abteilung arbeiten, sind arbeitsorientiert. Sie sind eher analytisch, sie denken nicht menschenorientiert. Wenn z. B. ein CEO aus dem Finanzbereich in ein Unternehmen kommt, ist die Personalabteilung in der Regel zunächst verunsichert. Ich meine, weil sie denken, dass der Mensch nicht zu sehr im Mittelpunkt stehen wird. Ehrlich gesagt bin ich der Meinung, dass die beiden Bereiche vollständig kombiniert werden sollten, d. h. miteinander verflochten sein sollten. Sie kann ihre Wirkung von Fall zu Fall verringern oder verstärken. Es besteht also keine Notwendigkeit, den menschlichen Fokus in jeder Situation und bei jeder Entscheidung hochzuhalten. Ich denke, dass eine Führungspersönlichkeit, die dies bereits auf die richtige Art und Weise integrieren kann, eine gute Führungspersönlichkeit wäre..."

3.4.3 Ergebnisse in Bezug auf die Kultur

Zum zweiten Teil der Interviews, der Kultur, wurden den Teilnehmern sieben Fragen gestellt. Es ist möglich, diese Fragen in drei Gruppen zu unterteilen. Die Teilnehmer wurden gefragt, ob das Unternehmen, für das sie arbeiten, eine Unternehmenskultur hat, und wenn ja, wie diese Kultur aussieht. Alle Teilnehmer gaben an, dass Unternehmen X eine wahrnehmbare Unternehmenskultur hat.

BA_{Türkisch}: "...Ich habe den Eindruck, dass die Unternehmenskultur recht solide ist..."

İB_{Türkisch}: "...Ich denke, dass es Mitarbeiter gibt, die Werte haben, die wirklich versuchen, ihren Job mit Leidenschaft zu machen, die diesen Werten gegenüber loyal sind und die sowohl vor Ort als auch in ihrem Privat- und Geschäftsleben für diese Werte einstehen. Es gibt Offenheit, es gibt Transparenz, ich kann es spüren..."

EB betont, dass sich das Unternehmen zu einer hierarchiefreien Unternehmenskultur entwickeln will, in der alle gleichberechtigt arbeiten, aber sie sagt auch, dass dies nicht so einfach möglich sein wird.

EB_{Deutsch}: "...Also grundsätzlich, also wenn man jetzt vom Zielbild ausgeht, soll es schon mitarbeiterorientiert sein. Also es geht darum, dass Mitarbeiter in ihrer Selbstständigkeit gefördert werden in ihrer Entwicklung, dass es immer

mehr zu flacheren Hierarchien geht, also dass man eben nicht so ein klassisches hierarchisches Unternehmen ist, das offen sein soll und offen für Feedback und man seine Ideen einbringen kann. Also das ist eigentlich so die Unternehmenskultur, wenn wir sie so beschreiben würden. Aber wie gesagt, ich würde halt jetzt nicht unterschreiben, dass es hundert Prozentig in jedem Bereich schon so gelebt wird. Ich finde es schwierig, dass zwar gesagt wird, wir sind alle ohne Hierarchien und alle gleich. Aber in einem Großkonzern, wir sind ja dann doch 60.000 Mitarbeiter finde ich halt in der Realität dann doch oft einfach nicht so, also dann ist es einfach so, man hat dann irgendwie einen Vorgesetzten, der hat einen Vorgesetzten, dann gibt es da noch einen. Und da ist es jetzt nicht, dass jeder mit jedem kommuniziert oder man so viel gestalten kann, wie man vielleicht auch möchte...”

MT berichtete, dass die Unternehmenskultur existiert und die Mitarbeiter sie spüren können. Er gab auch an, dass er die Möglichkeit hatte, die Veränderung der Unternehmenskultur im Laufe der Zeit zu beobachten, da er schon sehr lange in diesem Unternehmen arbeitet.

MT_{Türkisch}: “...Wissen Sie, es ist nicht etwas, das sich jedes Jahr ändern kann, aber wenn man bedenkt, dass ich schon so lange arbeite, ja, es ist definitiv anders als zu Beginn. Natürlich wird sie beeinflusst. Die Unternehmenskultur wird auch von Umweltfaktoren, Wettbewerbern, Kunden, sich ändernden Kundenerwartungen beeinflusst, sie muss beeinflusst werden. Andernfalls kann sie nicht überleben, dessen ist er sich auch bewusst. Deshalb haben sich neue Organisationen, sogar Ihre Vision, verändert. Ich meine, die Vision, als ich anfang, war nicht so...”

Ein anderer Studienteilnehmer, KA, der die Ansicht vertrat, dass sich die Unternehmenskultur verändert hat, arbeitet wie MT schon lange für Unternehmen X. KA gab an, dass die Unternehmenskultur im Vergleich zu früher besser geworden ist.

KA_{Britisch}: “...Als ich 2010 anfang, war es sehr diktatorisch. Es gab einen CFO und einen CEO, und die haben das Geschäft geleitet. Alles. Sie trafen alle Entscheidungen. Sie haben einfach das Geschäft geleitet. Und seitdem sind sowohl der CEO als auch der CFO in den Ruhestand gegangen, lustigerweise nach Spanien, und dann haben wir neue CEOs und CFOs bekommen, die die Kultur verändert haben. Es ist also eher eine Dynamik...”

AE erläuterte, dass es keine einzelne dominante nationale Kultur gibt und dass alle Interessengruppen des Unternehmens X Einfluss auf die Unternehmenskultur haben.

AE_{Italienisch}: “...Das ist schwer zu machen. Ich glaube nicht, dass es eine vorherrschende Kultur oder ein Führungsmodell oder ganz allgemein eine Unternehmenskultur gibt. Wir sind ein sehr, sehr großes Unternehmen mit sehr, ähm, sehr unterschiedlichen Hintergründen und Einstellungen. Wir sind über

die ganze Welt verstreut und wir haben ein sehr hohes Maß an Vielfalt innerhalb des Unternehmens, in jeder Hinsicht, ich meine in Bezug auf das Alter, sowohl in Bezug auf die Geografie als auch in Bezug auf das Arbeitsalter, in Bezug auf jede mögliche Definition, die man auf Vielfalt anwenden kann. Es gibt also kein vorherrschendes Modell, soweit ich es erkennen kann...“

Außerdem wurden die Teilnehmer gefragt, ob die Organisationskultur oder die nationale Kultur an dem Ort, an dem sie arbeiten, in Bezug auf die Kultur einflussreicher ist. Die Mehrheit der Teilnehmer ist der Meinung, dass die nationale Kultur dominanter ist als die Organisationskultur. Einige Befragte geben an, dass beide Kulturen ineinander übergehen und eine neue Kultur bilden, während andere sagen, dass die deutsche Kultur, die vor allem im Zentrum der Organisation steht, deutlich zu spüren ist.

EB meint, dass es eigentlich eine Kultur gibt, die das gesamte Unternehmen X beherrschen sollte, dass dies aber nicht möglich ist.

EB_{Deutsch}: ”... Es gibt eine Unternehmenskultur, wobei ich sagen muss, dass die sehr stark abweicht von Bereich zu Bereich. Also es gibt natürlich eine, die vorgegeben ist, die gelebt werden soll. Aber ich würde jetzt nicht behaupten, dass sie überall genauso gelebt wird...”

GS, DH und MT gehören zu den Befragten, die der Meinung sind, dass Organisationskultur und nationale Kultur zu einer Einheit geworden sind.

GS_{Italienisch}: “...Also, ich würde, erst einmal, ich würde sagen, wir sind X-Italien, das heißt, wir sind nicht. Das X kommt aus München, also das Hauptunternehmen ist dort. Also die Heimat ist dort. Also hier sind wir. Das kommerzielle Unternehmen ist eher ein Vertriebsunternehmen, was bedeutet, dass es natürlich ein bisschen anders ist als das heimische Unternehmen. Und ich würde sagen, dass es hier in Italien eine sehr nette und geeinte Gruppe gibt, eine geeinte Kultur. Ich denke, ähm, ich denke, in der Art und Weise, wie die italienische Seite arbeitet, sagen wir mal. Dieses Unternehmen, die italienische Kultur, ist also effektiver, effektiver in unserer Art. Gleichzeitig haben wir natürlich auch einige deutsche Einflüsse...”

DH_{Deutsch}: ”... Es ist sicherlich so, dass das die BSH irgendwo ein deutsches Unternehmen ist und bleibt. Auch aus dem Grund, weil der Hauptsitz in München ist. Ich bin davon überzeugt, wäre der in Istanbul oder in in Washington, dann wäre die Kultur auch eine andere aber die Kultur lebt ja von den Menschen. Und ja, Ich glaube daran, dass das es keine einzelne Kultur gibt, die alles dann macht, sondern dass es mehrere Schichten und Ebenen, von denen hoffentlich nur die die positiven Dinge kommen. Also nicht das deutsche Vorurteil, dass das pünktlichen oder. Das stimmt ja auch nicht mehr. Und dann

die Kreativität aus anderen Kulturen dazu. Und die, die des Opens von. Ich habe zwar viel auch mit den europäischen Ländern zu tun. Ähm, aber es gibt glaube ich schon einen gemeinsamen X Geist. Aber ich glaube, dass dann schon sehr kulturell verschieden ist, je nachdem in welchem an welchem Standort man ist...’’

MT_{Türkisch}: ‘‘...Ich meine, ich glaube nicht, dass ich komplett mit 100% deutscher Kultur arbeite, es ist ein bisschen eine Synthese aus der Türkei. Weil X-Turkey eine alte Organisation ist, OK, also arbeiten wir natürlich sehr eng mit ihnen zusammen, aber es ist ein bisschen mehr hybrid...’’

AE führte aus, dass sich die beiden Kulturen voneinander unterscheiden, aber selbst wenn es zu Konflikten kommt, versuchen sie, durch die Synthese der guten Seiten der beiden Kulturen erfolgreich zu sein.

AE_{Italienisch}: ‘‘...wir sind eine italienische Tochtergesellschaft eines deutschen Unternehmens. Das ist auch sehr interessant, weil es eine Mischung von Kulturen gibt, die wir oft wahrnehmen, zum Beispiel die Unterschiede in der Einstellung zwischen Italienern und Deutschen. Wir haben also viele Gemeinsamkeiten, aber gleichzeitig sind wir auch sehr unterschiedlich. Das führt manchmal zu Schwierigkeiten, es ist ein Stereotyp, aber es steckt auch ein gewisser, ähm, Wert dahinter. Die Deutschen sind sehr präzise und manchmal auch starr in ihrer Haltung, während die Italiener auch als chaotisch und, sagen wir mal, kreativer wahrgenommen werden. Und teilweise stimmt das auch. Natürlich können wir nicht alles auf ein Stereotyp reduzieren, aber, ähm, das ist auch das, was manchmal Schwierigkeiten schafft, aber auch, äh, Chancen bietet. Ich denke, dass wir zwei Kulturen haben, die viel gemeinsam haben und viel unterschiedlich sind, aber zusammengenommen haben sie eine außergewöhnliche Fähigkeit, Ergebnisse zu erzielen. Also auch das hier. Mehr oder weniger. Ich weiß nicht, wie man einige Merkmale mischen und die Unterschiede zwischen dem Land, der Einstellung, der Landeskultur und auch den Unternehmenswerten, die natürlich eher typisch für die deutsche Kultur sind, ausgleichen kann. Das ist also eine gute Mischung, zwischen den beiden...’’

SC, AT, VR, TY und FK gaben an, dass es eine dominante Landeskultur gibt und dass die Landeskultur effektiver ist als die Organisationskultur.

SC_{Italienisch}: ‘‘...Hey, weißt du, wir leben in Mailand. Mailand ist also wie eine kleine Blase innerhalb Italiens. Das ist sehr, sehr weit weg vom Land. Du weißt schon, Kultur. Aber es gibt eine Menge Dinge, denn natürlich sind wir in unserem Gebiet radikalisiert. Man kann also nicht sagen, dass die Kultur des Landes nicht beeinflusst wird...’’

AT_{Italienisch}: ‘‘...Ja, sicher. Wenn wir mit dem Hauptquartier oder seltener mit anderen Ländern sprechen, sehen wir unterschiedliche Ansätze. Ähm, das Erste, was mir in den Sinn kommt, ist, dass die Deutschen normalerweise mehr,

äh. Sie sind rationaler, denken mehr in Linien. Während wir in Italien mehr sind. Wir gehen andere Wege. Wir sind auch unordentlicher als die deutschen Leute. Man sieht also einen gewissen Unterschied. Und es ist wichtig zu verstehen, mit wem man spricht, denn wenn man mit einem Italiener spricht, muss man auf eine bestimmte Weise sprechen. Wenn du mit Deutschen sprichst, musst du auf eine andere Art und Weise sprechen, oder auf Türkisch, Spanisch, alles...“

VR_{Italienisch}: “...Ich meine, wir haben eine, ähm, Unternehmenskultur. Ich glaube, in Italien sind wir oft sehr auf unsere kleine Gemeinschaft konzentriert. Ich glaube, es hilft auch sehr, sich in diese Unternehmenskultur einzubringen. Ich persönlich denke, dass wir uns hier in Italien in diesem Bereich noch ein wenig verbessern könnten. Viele von uns haben nicht unbedingt immer so viel Kontakt zu Unternehmen. Ähm, aber letzten Endes. Ich glaube immer noch, dass die Kultur des Landes regiert, zumindest im Moment und in diesem Land...“

TY_{Türkisch}: “...X-Deutschland, natürlich ist es normal, den Einfluss einer Struktur zu haben, die von dort kommt, im Globalen, aber in den Prozessen, persönlich, ich meine, es gibt auch diejenigen, von denen ich denke, dass sie den Einfluss der Deutschen haben, aber ich denke, wir können sagen, es ist mehr türkische Kultur...“

FK_{Persisch}: “...ich meine, die Kultur der Menschen in der Türkei ist dominanter...“

Laut SG behält die nationale Kultur, insbesondere die britische Kultur, ihre Dominanz, wo immer sie zu finden ist.

KA_{Britisch}: “...Land ein bisschen. Ein bisschen von beidem. Aber ich denke, wir werden ein wenig von der Kultur des Landes dominiert. Natürlich denke ich, dass 80%, 90% der Menschen, die im Vereinigten Königreich arbeiten, aus dem Vereinigten Königreich kommen. Und deshalb, wissen Sie, fließt diese Kultur ziemlich stark mit ein. Sie wird wahrscheinlich ein wenig von Großbritannien dominiert. Es gibt immer Spitzenkräfte, die aus anderen Ländern kommen. Aus anderen Ländern oder von Unternehmen oder aus der ganzen Welt. Auch das. Das ist auch gut. Ich denke, wir sollten sicherstellen, dass das Vereinigte Königreich nicht überhandnimmt, sondern dass wir auch die Unternehmenskultur berücksichtigen. Auch. Damit es ein gutes Gleichgewicht gibt...“

Im Gegensatz zu den anderen gaben FC und IB an, dass die Kultur und der Führungstyp aus Deutschland, dem Zentrum des Unternehmens, stammen.

FC_{Italienisch}: “...Sagen wir, es kommt eher von der Zentrale. Äh, aber im Allgemeinen denke ich, dass ich das erlebe, erlebe, weil, ähm, unser Unternehmen ein multinationales Unternehmen ist, also kein italienisches

Unternehmen. Die Herangehensweise, der Fokus auf Führung und Kultur kommt also aus dem globalen, sagen wir mal, dem globalen Unternehmen...“

IB_{Türkisch}: “...Ich meine, wenn wir es betrachten, haben wir bereits bestimmte Prinzipien, die sich für die Türkei nicht von denen in Deutschland unterscheiden. Als Kultur ist es im Grunde genommen das Gleiche. Die X-Türkei ist wie das kleine Deutschland...“

Schließlich wurden die Teilnehmer gefragt, wie ihre Führungskräfte die bestehende Organisationskultur beeinflussen und welche ethnische Herkunft ihre Führungskräfte haben.

AT und MT gaben an, dass die Führungskräfte allein keinen Einfluss auf die Organisationskultur haben.

AT_{Italienisch}: “...Die allgemeine X-Kultur ist nicht wirklich an ein einziges Team und einen einzigen Leiter gebunden...“

MT_{Türkisch}: “...Ich glaube nicht, dass der Leiter einen Einfluss auf die Organisationskultur hat. Er spielt dabei keine aktive Rolle. Er füllt nur eine Position aus. Wenn er heute geht und morgen ein anderer kommt, wird sich meiner Meinung nach nichts ändern...“

GS und AE halten es für einen großen Vorteil, dass der CEO von X-Italien Deutscher ist und die Italiener sehr gut kennt, so dass er beide Seiten gut führen wird.

GS_{Italienisch}: “...Nun, in meiner Situation finde ich meine Führungskraft sehr nett. Der Geschäftsführer ist Deutscher. Gleichzeitig kann er sehr gut Italienisch und kennt Italien und die Italiener sehr gut. Er hat also die perfekte Kombination, um zu wissen, wie man mit uns umgeht und wie man mit den Deutschen umgeht. Er hat also einen sehr, sehr, äh, guten Einfluss und alles ist sehr effektiv. Der Weg ist auch deshalb führend, weil er weiß, wie man die Anfragen von der Heimatfirma angeht und wie man sie in Italien umsetzt...“

AE_{Italienisch}: “...nun, ich denke, sie versuchen, eine positive Kultur zu verbreiten, was die Einbeziehung und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams und zwischen den Teams betrifft. Und was das lokale Management betrifft, so haben wir einen deutschen CEO und einen italienischen CFO. Wir haben also auch diese Mischung aus kulturellen Unterschieden. Ich möchte sagen, dass sie innerhalb des Teams und der Organisation sichtbar sind...“

SG äußerte ebenso wie GS und AE, dass die Führungskraft einen Einfluss auf die Organisationskultur hat und dass die Kulturen und die ethnische Herkunft der Führungskräfte eine andere Perspektive in die von ihnen geleitete Organisation einbringen.

SG_{Britisch}: "...Welchen Einfluss hat er? Ähm, ja, eine Menge. Wie ich bereits sagte, denke ich, dass es von oben kommt, von der Kultur. Und ähm, es ist interessant zu beobachten, wie Leute, die nicht im Vereinigten Königreich leben, kommen und unser Geschäft leiten und die britische Kultur kennenlernen. Sie sind aus Deutschland, den USA und Indien gekommen. Wir haben einen neuen Marketingdirektor. Ich glaube, er kommt aus Thailand, und unser neuer CFO ist aus den Niederlanden. Es kommen also viele Leute, die ihre eigene Kultur mitbringen, aber sie alle haben einen Einfluss auf die Kultur im Unternehmen, und das fängt bei der Spitze an. Welchen Einfluss hat er? Ähm, ja, eine Menge. Wie ich bereits sagte, denke ich, dass die Kultur von ganz oben kommt. Und es ist interessant zu beobachten, wie Leute, die nicht im Vereinigten Königreich leben, unser Unternehmen leiten und sich mit der britischen Kultur vertraut machen. Sie sind aus Deutschland, den USA und Indien gekommen. Wir haben einen neuen Marketingdirektor. Ich glaube, er kommt aus Thailand, und unser neuer CFO ist aus den Niederlanden. Es kommen also viele Leute, die ihre eigenen unterschiedlichen Kulturen mitbringen, aber sie alle haben absolut einen Einfluss auf die Kultur innerhalb des Unternehmens, und das beginnt an der Spitze..."

3.4.4 Erkenntnisse zur Digitalisierung

Im letzten Teil der Interviews wurden den Teilnehmern drei Fragen zum Thema Digitalisierung gestellt. Mit drei Fragen wurden die Auswirkungen des Pandemieprozesses und der zunehmenden Digitalisierung auf das Verhalten der Führungskräfte und die Erwartungen der Teilnehmer an ihre Führungskräfte in diesem Prozess hinterfragt.

AY und KA gaben an, dass dieser Prozess gravierende Veränderungen im Verhalten der Führungskraft und in der Art und Weise, wie sie ihren Untergebenen gegenübertritt, bewirkt hat.

AY_{Türkisch}: "...Unter den Führungskräften, mit denen ich derzeit zusammenarbeite, können solche Leute ihre digitalen Kompetenzen verbessern und eine digitale Schulung erhalten. Sie haben sich unterhalten. Wir haben zum Beispiel klar verstanden, dass das Gewicht der digitalen Isolation in dreitausend Worten und das Gewicht der digitalen Isolation in den dreitausend Worten, die sie heute sprechen, sich sowohl von uns, meiner Führungskraft, als auch von den Marktbedingungen her verändert hat. Alle unsere Freunde haben unter der Anleitung unserer Führungskraft und aufgrund der Erfordernisse des Zeitalters in dieser Zeit einen Master-Abschluss in digitalem Marketing, digitaler Strategie, sozialen Medien und sogar digitalem Marketing usw. erworben..."

KA_{Britisch}: "...Es war egal, wo meine Führungskräfte waren, denn von der täglichen Arbeit her konnten sie überall auf der Welt sein, weil sie auf meine Systeme zugreifen konnten, auch wenn sie in Singapur, Indien, China, Australien oder sonst wo waren. Und es hat eine Weile gedauert, bis die Führungskräfte erkannten, dass sie tatsächlich mit den Leuten sprechen müssen, dass sie das häufiger tun müssen und dass sie mehr gebuchte Sitzungen mit den Leuten haben müssen. Denn wenn es darauf ankam, sah man die Leute nicht mehr auf dem Flur, um Hallo zu sagen und den alltäglichen Klatsch und Tratsch zu erledigen. Das wurde alles durch Besprechungen über Zoom oder Teambesprechungen ersetzt, so dass man nicht mehr die alltäglichen Kontakte hat, die man als Führungskraft mit seinem Team haben muss. Es war also eine echte Veränderung in unserem Verhalten, und die Schwierigkeit bestand darin, diese Tools tatsächlich effektiv zu nutzen..."

FK und BA sind der Ansicht, dass die obligatorische Digitalisierung die Geschäftsprozesse erleichtert und die Kontrolle der Führungskräfte über die Mitarbeiter verringert.

BA_{Türkisch}: "...natürlich ist es eiliger geworden und weniger Kontrolle..."

FK_{Persisch}: "...Und wie ich schon sagte, diese Kontrolle ist wirklich viel, viel weniger geworden. Wissen Sie, die Probleme dessen, was wir tun, sind jetzt wirklich ins Spiel gekommen. Ich meine, die Schaffung von Mehrwert ist wirklich das, was wir alle wollen und worauf wir uns im Moment konzentrieren..."

TY erklärte, dass die Anpassungsfähigkeit der Führungskraft an diesen Prozess für die Untergebenen wichtig ist, und je schneller die Umstellung erfolgt, desto motivierter werden die Mitarbeiter sein.

TY_{Türkisch}: "...Nun, da die Digitalisierung im Moment in jedem Sektor sehr effektiv und wichtig ist, sollte sie natürlich sein, wissen Sie, je mehr wir digitalisieren, desto schneller kann die Führungskraft ihre Aufgaben erledigen und die Mitarbeiter können ein einfacheres Umfeld schaffen, was wiederum die Mitarbeiter motiviert, und je besser das Umfeld für den Mitarbeiter ist, desto besser ist er/sie motiviert... Also, wissen Sie, was sie tun können, um diese Digitalisierung besser zu machen..."

SG, EB und VR stellten fest, dass die obligatorische Digitalisierung die Sichtweise der Menschen auf die Idee der Fernarbeit verändert hat, was sehr positiv zu bewerten ist.

SG_{Britisch}: "...Ich denke, es war ein positiver, ähm, ja, ein positiver Einfluss. Aber ich denke, es wurde voll und ganz akzeptiert, dass wir unser Tempo beschleunigen müssen, unsere Bewegung in Richtung Digitalisierung. Ich denke, es gab eine große Veränderung in der Sichtweise der Menschen, von zu Hause aus zu arbeiten. Ich glaube, wir lebten vor Covid in einer Welt, in der

jeder im Büro und am Schreibtisch sitzen musste. Und ich glaube, es gab die Vorstellung, dass man nicht von 9 bis 17 Uhr arbeitet, wenn man von zu Hause ausarbeitet. Ich glaube, das war im Vereinigten Königreich und vielleicht auch in ganz Europa weit verbreitet, ich weiß es nicht...“

EB_{Deutsch}: “...Bei uns war es früher nicht komplett üblich. Homeoffice. Es gab Abteilungen, wo gar kein Homeoffice erlaubt war, außer man hat irgendwie einen besonderen Vertrag. Und es war sehr stark auch diese Kultur. Die Arbeitszeit ist von acht bis 17:00 zum Beispiel. Da hat sich sehr, sehr viel geändert, einfach zwangsweise. Dadurch, dass es nicht mehr so ist, dass jeder im Büro ist und jetzt viel, viel mehr virtuell gemacht wird, ist es auch so, dass halt gefördert wird, dass der Mitarbeiter eben selbstständig einteilt, wie seine Arbeit ist und dass die Führungskräfte auch Vertrauen entgegenbringen müssen. Von daher hat das für uns einen riesen, sehr, sehr großen Effekt gehabt... ...Einfach, weil halt auch viel mehr Möglichkeiten da sind und auch andere Arbeitsregeln mittlerweile gelten. Also wir nennen das immer dieses New Normal, das hört man ja auch oft und ich glaube, damit hat sich schon sehr, sehr viel geändert... ...Ich habe im Prinzip die Möglichkeit, meine Stunden so flexibel aufzuteilen und da auch das Vertrauen habt, dass es gut läuft. Allerdings erwarte ich auch, dass ich umgekehrt meine Führungskraft, wenn ich Hilfe brauche, schon auch erreichen kann. Also dass die jetzt auch nicht abtaucht und weg ist, sondern dass man halt wirklich trotzdem die Möglichkeit des Austausches hat. Auch wenn man sich jetzt nicht gegenüber sitzt, wie es halt manchmal im Büro ist. Das finde ich auch sehr wichtig...“

VR_{Italienisch}: “...Ich denke, nach ein paar Jahren der Fernarbeit, ähm, haben sie, das Unternehmen und ich denke, die ganze Welt erkannt, dass man nicht weniger arbeitet, nur weil man von zu Hause ausarbeitet. Ich glaube, zumindest in unserem Unternehmen ist man dieser Tatsache gegenüber offener geworden und auch flexibler, was die Arbeitszeiten angeht, wir haben keinen festen Zeitplan, aber wir sind ein bisschen flexibel. Auch jetzt, nach dem Ende der Pandemie, werden wir eines Tages in der Lage sein, mindestens zwei Mal pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Ich denke also, dass sie wirklich versuchen, ein Gleichgewicht zu finden, da sich viele von uns durch die Pandemie daran gewöhnt haben, von zu Hause aus zu arbeiten oder nicht mehr ins Büro zu kommen...“

SC bemerkte, dass die Menschen nach der Digitalisierung anfangen, mehr als gewöhnlich zu arbeiten, und eine gute Führungskraft sollte dies verhindern.

SC_{Italienisch}: “...Ehrlich gesagt ist mir klar geworden, dass die Menschen zu Hause viel mehr arbeiten als bei der Arbeit, und das ist etwas, das wir als Führungskräfte unterbinden müssen. Wir müssen ihnen dabei helfen, nicht ständig verbunden zu sein und nicht ständig ihre E-Mails zu checken. Und wann? Denn sonst macht der Verstand nie wirklich eine Pause. Wissen Sie, wir müssen einfach damit aufhören...“

4. Diskussion

Menschen innerhalb kultureller Gruppen stimmen in ihren Überzeugungen über Führung überein, so dass es zwischen den Kulturen statistisch signifikante Unterschiede in den Führungsvorstellungen gibt (House et al., 2004: 669). Der Wandel der Gesellschaften im Laufe der Zeit führt dazu, dass sich das Verständnis und die Erwartungen des Einzelnen an Führung verändern (Bass, 1990; Eren, 1998). Mit dem Wandel der Zeit, der Digitalisierung und der Globalisierung, die durch die Entwicklung von Technologien hervorgerufen wird, ändern sich auch die Führungspräferenzen der Menschen.

Als Ergebnis der Forschungsergebnisse sollten die heute bevorzugten Führungstypen im Kontext der Kultur analysiert werden. Die häufigsten Antworten der Teilnehmer auf die Fragen zur Führung wurden tabellarisch erfasst, um einen besseren Überblick zu erhalten. Tabelle 12 zeigt die am häufigsten wiederholten Antworten nach Ländern.

Tabelle 12: Überblick über die häufigsten Antworten

Etnische Herkunft	Führungseigenschaften
Türkisch	Vertrauen, Motivation, Eigenverantwortung, Transparenz in der Kommunikation, friedliches Arbeitsumfeld, Aufrichtigkeit, Autonomie, Entscheidungsbefugnis, menschenorientiert, Fähigkeit zur Anpassung an Veränderungen
Britisch	Entscheidungsbefugnis, Teamerfolg, Zusammenarbeit, Intelligent/Kompetent, Vertrauen

Deutsch	Autonom, Schutz bei Konflikten, Empathie, Mentor, Vertrauen
Italienisch	Teamintegrator, Visionär, Mentor, Vertrauen, Empathie, Selbstständig, Stark, Ehrlich, Entscheidungsbefugnis

Quelle: eigene Darstellung

Wenn die Antworten der Teilnehmer im Hinblick auf die Hofstede-Dimensionen analysiert werden, lässt sich feststellen, dass sich die Kulturen in mehr als einer Dimension einander annähern. In der heutigen Welt bevorzugen die Arbeitnehmer und somit auch die Gesellschaften eine geringe Machtdistanz. Im Gegensatz zur Ähnlichkeit in Bezug auf die Machtdistanz, kommt die Analyse der Antworten in Bezug auf Individualismus und Kollektivismus zu dem Schluss, dass die Türkei und Italien eher kollektivistisch sind und Deutschland und England eher individualistisch. Maskulinität und Femininität ist ebenfalls eine der Dimensionen, in denen sich die Kulturen deutlich unterscheiden. Anhand der Antworten lässt sich feststellen, dass die Türkei, Italien und England weiblicher sind als Deutschland. Unsicherheitsvermeidung, Lang-/Kurzzeitorientierung und Toleranz sind die Dimensionen, in denen sich die Gesellschaften nahestehen, ebenso wie die Machtdistanz.

Bei der Analyse der Antworten der Teilnehmer auf die Interviewfragen zeigt sich ebenso wie bei der Dimension von Hofstede, dass die Eigenschaften, die sich die Menschen von ihren Führungskräften wünschen, ähnlich sind, obwohl sie unterschiedlicher ethnischer Herkunft angehören. Die Tatsache, dass die Menschen mehr als früher mit Menschen aus anderen Kulturen interagieren, hat die Führungspräferenzen einander angenähert und die ‚beste‘ Führungsperson offenbart, die in allen Kulturen akzeptiert werden kann und mit der jeder Untergebene gerne zusammenarbeiten möchte. Die beste Führungskraft kann als eine Persönlichkeit beschrieben werden, die wertorientiert (Vertrauen in die Untergebenen, Ehrlichkeit, Kompetenz), teamorientiert (den Erfolg des Teams vor den Erfolg des Einzelnen

stellen, integrativ, Visionär), menschenorientiert (den Menschen vor die Arbeit stellen), beteiligungsorientiert (die Untergebenen in die Entscheidungsprozesse einbeziehen), nicht egozentrisch und in der Lage ist, die Untergebenen zu schützen und zu betreuen. Die interkulturelle Differenzierung basiert auf der Reihenfolge der Priorität dieser fünf Merkmale. Zusätzlich zu dieser Definition einer Führungskraft, die in allen Gesellschaften akzeptiert werden kann, wurde unter Berücksichtigung der Prioritätenreihenfolge der Teilnehmer bei der Beantwortung der Fragen ermittelt, welche Führungseigenschaften nach den Kulturen unter den Eigenschaften, die die beste Definition einer Führungskraft ausmachen, wichtiger sind als andere Eigenschaften, und auf der Grundlage dieser Eigenschaften wurden die von den Kulturen bevorzugten Führungstypen ermittelt. Die bevorzugten Führungseigenschaften nach Kulturen sind in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4: Bevorzugte Führungseigenschaften nach Kulturen

	Wertorientiert	Teamorientiert	Menschenorientiert	Beteiligungsorientiert	Egozentrisch
höher ↑	Türkei Italien Deutschland England	Italien Deutschland Türkei England	Italien	England Türkei	
			Türkei Deutschland England	Italien	
				Deutschland	Italien Türkei England Deutschland
weniger ↓	Wertorientiert	Teamorientiert	Menschenorientiert	Beteiligungsorientiert	Egozentrisch

Quelle: eigene Darstellung.

Die am häufigsten wiederholten Wörter der einzelnen Kulturen wurden neu bewertet, und das Ergebnis war, dass die Türken eine wertorientierte Führungseigenschaft, die Italiener eine teamorientierte Führungseigenschaft, die Briten eine beteiligungsorientierte Führungseigenschaft und schließlich die Deutschen eine egozentrische Führungseigenschaft bevorzugen. Auf der Grundlage der von den

Gesellschaften bevorzugten Führungsmerkmale wurden die bevorzugten Führungstypen ermittelt. Die gewonnenen Daten lassen den Schluss zu, dass die Türken den transformationalen Führungstyp bevorzugen, die Italiener den visionären Führungstyp, die Deutschen den dienenden Führungstyp und die Briten den partizipativen Führungstyp.

Die Antworten auf die Forschungsfragen zeigen, dass, obwohl alle Elemente, die die Unternehmenskultur beeinflussen, wie z. B. Geschäftsprozesse, Verhaltensregeln usw., aus dem Zentrum kommen und in allen Ländern gleich sind, die Teilnehmer angaben, dass die nationale Kultur ihre Dominanz in den internen Prozessen beibehält. Darüber hinaus ist aus früheren Studien im Bereich der Führung bekannt, dass sich die bevorzugten Führungstypen aufgrund von Generationsunterschieden verändert haben und dass Mitarbeiter der Generation X mehr Wert auf paternalistische Führungseigenschaften legen, Mitarbeiter der Generation Y häufig auf Initiative und Individualismus setzen und schließlich die Generation Z mehr Wert auf positive soziale Beziehungen legt (Batuk Ünlü, 2022: 239). Auch die Aussagen der Teilnehmer unterstützen diese Situation. Technologische, soziale und wirtschaftliche Entwicklungen haben die Grenzen zwischen den Kulturen zwar verringert, aber nicht vollständig beseitigt (Yalçın, und Kelgökmen İlic, 2017: 138). Obwohl sich die von den Teilnehmern bevorzugten Führungstypen je nach Kultur unterscheiden, weisen die Definitionen guter Führungskräfte ähnliche Eigenschaften auf. Entsprechend den Präferenzen des Einzelnen hat sich eine gemeinsame kulturübergreifende Definition einer Führungskraft herausgebildet, und auch die Erwartungen der Untergebenen an ihre Führungskräfte im digitalen Umfeld sind einheitlich. Unabhängig von der Kultur wollen die Menschen mit einer Führungskraft zusammenarbeiten, die mit den digitalen Entwicklungen und aktuellen Technologien Schritt halten kann.

5. Limitationen

Die Arbeit beschränkt sich auf die Erfahrungen von 18 Teilnehmern unter dem Dach desselben internationalen Unternehmens. Die Studie basiert auf den Antworten der in der Türkei, Deutschland, Italien und dem UK arbeitenden Personen in den Interviews.

Die Untersuchung umfasst Interviews, die zwischen dem 01.12.2021 und dem 30.01.2022 durchgeführt wurden. Eine weitere Einschränkung der Arbeit besteht darin, dass die Daten von einer begrenzten Anzahl freiwilliger Teilnehmer in einem begrenzten Zeitraum erhoben wurden. Darüber hinaus ist die Untersuchung durch die Kompetenz des Interviewers und die Antworten der Mitarbeiter auf die Fragen und die Zeit, die sie dem Interview widmen, begrenzt.

Die Teilnehmer wurden darüber informiert, dass ihre persönlichen Meinungen vertraulich bleiben und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Teilnehmer die Fragen aufrichtig und ehrlich beantworten werden.

6. Fazit

Um die Kontinuität des Unternehmenserfolgs zu gewährleisten, sollten die Motivation und die Arbeitsbereitschaft der Mitarbeiter des Unternehmens hoch sein. Zu den Faktoren, die sich auf den Erfolg und den Arbeitswillen auswirken, gehört, dass die Untergebenen in demselben Umfeld mit Führungskräften arbeiten, die ähnliche Eigenschaften wie sie haben. Mit der Internationalisierung der Unternehmen verlieren die Grenzen ihre Unterscheidbarkeit zugunsten der Kultur. Die Kultur wirkt sich auf die Gedanken und Vorlieben des Einzelnen aus. Führung und Kultur gehören zu den Themen, die häufig erforscht werden, weiterhin erforscht werden sollen und von Tag zu Tag an Bedeutung gewinnen. Die Kulturdimensionen von Hofstede sind im Bereich des interkulturellen Managements von grundlegender Bedeutung. Globe, eine weitere Studie in diesem Bereich, ist die umfassendste Studie mit weltweiter Gültigkeit. Mit der technologischen Entwicklung und der Digitalisierung hat sich die Verschmelzung der Kulturen beschleunigt, und bei den Führungseigenschaften und Verhaltensweisen, die von den Kulturen bevorzugt werden, sind inzwischen Ähnlichkeiten festzustellen.

Bei der Untersuchung der in den letzten Jahren durchgeführten Studien zeigt sich, dass die nationale Kultur eine wichtige Rolle für die von den Einzelnen bevorzugten Führungstypen spielt und dass sich die heute im Bereich des Managements durchgeführten Studien im Allgemeinen auf die Führungskräfte konzentrieren und den Wünschen und Erwartungen der Untergebenen nicht die gebührende Aufmerksamkeit widmen.

In Anbetracht dieser Situation wurden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Führungseigenschaften und -typen untersucht, die von Menschen aus verschiedenen Kulturen bevorzugt werden, die in Tochtergesellschaften an verschiedenen Standorten desselben internationalen Unternehmens arbeiten, und die bevorzugten Führungstypen in diesen Ländern ermittelt. Es wurde festgestellt, dass sich die bevorzugten Führungstypen von der Vergangenheit bis zur Gegenwart verändert haben, und es wurde auch beobachtet, dass der Einfluss der Kulturen auf die Präferenzen und das Verhalten des Einzelnen nicht völlig verschwunden ist. Darüber

hinaus wurde festgestellt, dass die digitalen Kompetenzen von Führungskräften unabhängig von der Kultur verbessert werden sollten.

Zwar nimmt die Zahl der aktuellen Studien zum Thema Kultur und Führung ständig zu, doch ist die Zahl der Studien in der Literatur zu diesem Thema immer noch begrenzt. Die vorliegende Studie soll diese Lücke in der Literatur schließen, Unternehmen über die von verschiedenen Kulturen bevorzugten Führungstypen informieren und eine Quelle für weitere Forschung sein.

Die Einschränkungen dieser Arbeit bestehen darin, dass sie in einigen wenigen Ländern und mit einer bestimmten Anzahl von Personen durchgeführt wurde und dass die Quote der Remote-Work während des Zeitraums, in dem die Interviews durchgeführt wurden, hoch war.

Die aus dieser Studie gewonnenen Informationen und Erkenntnisse reichen nicht aus, um Verallgemeinerungen vorzunehmen, aber man kann dennoch sagen, dass die Studie eine neue Perspektive auf die von verschiedenen Gemeinschaften bevorzugten Führungstypen bietet.

Literaturverzeichnis

- Acar, Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior* (4.Th. Ed). Cincinnati, H: South-Western.
- Akiş, T. Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Aksoy, Z. (2016). Kültürlerarası İletişim Eğitiminde Öğrencilerin Kültürlerarası Duyarlılık Gelişimi Öz Değerlendirmeleri Üzerine Bir İnceleme. *Seçuk İletişim*, 9 (3), 34-53. DOI:10.18094/si.55438
- Alkar, E. (2022). Eğitim Göçü Perspektifinde Uluslararası Öğrencilerin Kültürel Zekâ Düzeyleri İle Kültürlerarası Duyarlılık ve Kültürlenme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Bursa Uludağ Üniversitesi Örneği), Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkçe Ve Sosyal Bilimler Eğitimi Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilgiler Eğitimi Bilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa.
- Alvesson, M., & Sveningsson S. (2003). The Great Disappearing Act: Difficulties In Doing “Leadership”. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359–381.
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The Effect of Relation Between Digital Leadership Practice and Learning Organization on The Perception of Individual Performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (40), 97-120. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.761479>
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (2016). *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Aykanat Z., & Yıldız T., (2016), İşletme ve Yönetim Alanındaki “Stratejik Yönetim” Kavramının Evrimsel Gelişiminin Bilimsel Haritalama Yöntemiyle İncelenmesi, 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 29-31 Mayıs, İstanbul

- Bagchi, K., & Kirs, P. (2009) The Impact of Schwartz's Cultural Value Types on ICT Use: A Multi-National Individual-Level Analysis. ICIS 2009 Proceedings 205.
- Bakan, İ. , Erşahan, B. , Büyükbeşe, T. , Doğan, İ. & Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (14) , 0- Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ulikidince/issue/21614/232165>
- Baldwin, J. R., Coleman, R. R. M., Gonzales, A., & Shenoy-Packer, S., (2014). Intercultural Communication For Everyday Life. John Wiley & Sons.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri Ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 231-274.
- Banks, J. (2008). An Introduction to Multicultural Education (4th Ed.). Needham Heights: MA: Allyn & Bacon.
- Barbuto, J. E. (1997). Taking The Charisma out of Transformational Leadership. Journal of Social Behavior & Personality. 12, 689-697.
- Barut, Y., & Onay, M. (2016). Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD), 3(1): 181-193.
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik.1.Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, N., Tabak A., Yalçınkaya, H., & Çelik, H. (2006). Değişen Dünyada Liderlik ve Savaş, KHO Yayınları, Ankara.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, (3th ed.). The Free Press, New York.
- Bass, B. M. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Management Applications.

- Batuk Ünlü, S. (2022). How Would You Like to be Managed? An Intergenerational Comparison of Leadership Preferences. 4. International Göbeklitepe Scientific Research Congress.
- Bayrak, S. (1997); “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: II, İstanbul.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behaviour; The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *The Strategies for Taking Charge. Leaders*, New York: Harper. Row.
- Benoliel, P., & Somech, A. (2014). The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the Big Five personality dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 277-294.
- Bıçakçı, C. (2021). Toplum Kültürü ile Örgüt Kültürü Etkileşimi: Türkiye'de Bir Özel Okul Çalışanları Üzerinde Bölgeler Arası Araştırma. İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Bodur, M., & Kabasakal, H., (2002). Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 5 - 22.
- Bolman, L., & Deal, T. (1991). *Reframing Organizations*, Jossey – Bass Publishers, U.S.A.
- Bozkır, H. S. (2014). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brooks, I. (2009). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups And Organisation*. (4th Ed.) Pearson Education.
- Budak, G., & Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*. (6th ed.) İzmir: Barış Yayınları.
- Buluç, B. (2016). *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* (2th ed.). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Can, E. (2015). *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama*, (5th ed.). İstanbul: Beta Yayınları
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö., & Miski Aydın, E. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. (8th ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cardon, P. W. (2008). A Critique of Hall's Contexting Model: A Meta-Analysis of Literature on Intercultural Business and Technical Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 22(4), 399–428. <https://doi.org/10.1177/1050651908320361>
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33: 77-87.
- Cevizci, A. (2010). *Eğitim sözlüğü*. İstanbul: Say Yayınları.
- Chanchani, S., & Theivananthampillai, P. (2009). Typologies of culture. Available at SSRN 1441609.
- Cohen, W. A. (1990). *The Art of the Leader*. New Jersey: Jossey-Bass.
- Colquitt, J. A., Lepine J. A., & Wesson. M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Sage Publication, Inc.
- Cribbin, J. J. (1981). *Leadership: Strategies for organizational effectiveness*. Amacom.
- Cronin, T. E. (1984). Thinking and Learning about Leadership. *Presidential Studies Quarterly*, 14 (22).
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. & Çakmakçı C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1):7-36

- Daft, R. L. (2010). *Management* (9th ed.). Canada: South-Western Cengage Learning, 409-435.
- Day, D. V., & Zaccaro, S. J. (2007). Leadership: A Critical Historical Analysis of The Influence of Leader Traits. *Historical Perspectives In Industrial And Organizational Psychology*, 383-405.
- Demir, C., Yılmaz, K, & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Dickson, M.W., Aditya, R.N., Chhokar, J.S. (1999). *Anti-Management Theories Of Organisation: A Critique Of Paradigm Proliferation*, Usa, Cambridge University Press.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramı ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dozier, J. B., Husted B. W., & McMahon, J. T. (1998). Need for approval in low-context and high-context cultures: A communications approach to cross-cultural ethics. *Teaching Business Ethics*. 2(2): 111–125.
- Dubrin, A. J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior*. (6th ed). Academic Media Solutions.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner Liderlik*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*. 89(2), 293-310.

- Ercan, Ü., Sığrı, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126
- Erceylan, N. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, E. (2009). Platon ve Aristoteles'in Bilimlere İlişkin Sınıflamaları. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 137-162
- Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (5th ed.), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erer, B. & Demirel, E. (2018). Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches* , 4 (13) , 647-656 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iksd/issue/51709/671361>
- Ertürk, M. (2013). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. (7th ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fang, T. (2003). A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. *CCM International Journal*, 347-368.
- Fang, T. (2010). Asian Management Research Needs More Self-Confidence: Reflection on Hofstede (2007) and Beyond." *Asia Pacific journal of management* 27(1), 155-70.
- Fındıkçı, İ. (2009). Hizmetkar Liderlik. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fiedler, F. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453-470.
- Fleischman, H. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1-6.

- Francis, N. (2018). The case for participatory leadership as an instrument for effectiveness and efficiency in public organizations.
- Gartner Inc. (2018). Leadership in the Digital Age. Gartner Inc. Retrieved from <https://www.gartner.com/technology/research/digital-age/>. Eriřim Tarihi: 01.07.2021
- Genç, Ç., Özgün, Y., Saran, M., Özgür Ö., Paftalı, E., Orhon, E. N. & Altunay, A. D. (2013). Küreselleřme ve Kùltürlerarası İletiřim, (2nd ed.), Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Yayınları, Eskiřehir
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2011). Organizations: behavior, structure, processes. Irwin: Homewood.
- Greenleaf, R.K. (1977). Servant Leadership - A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, New York: Paulist Press. www.greenleaf.org.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. The SAGE handbook of leadership, 14(1), 3-14.
- Grundstein, R. (1999). Bilateral transformational leadership: an approach for fostering ethical conduct in public service organizations. Administration and Society, 31 (2), 247-260.
- Gül, H. & řahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklařımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalıřanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı . Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , (25) , 237-249 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61802/924566>
- Güney S., & Nurmakhmatuly A. (2007). Kùltürün girişimcilięe etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversitesi öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik kùltürlerarası arařtırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 10(18).
- Güney, S. (2012). Liderlik. Ankara: NobelYayın.
- Güvenç, B. (1979). İnsan Ve Kùltür (3th ed.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Güzel T. & Akgündüz Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi* 9(2), 279-296.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (1987). *Hidden Differences, Doing Business with the Japanese*, Doubleday, New York.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Press.
- Harrison, C. (2018). *Leadership theory and research: A critical approach to new and existing paradigms*. Switzerland: Palgrave Macmillan by Springer Nature.
- Hayat Bhatti, M., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., & Akram, Z. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1170-1191.
- Hersey, P. H., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herskovits, M. J. (1964). *Clyde Kay Maben Kluckhohn 1905—1960: A Biographical Memoir* by Melville J. Herskovits. Washington D.C.: National Academy of Science. Retrieved February 4, 2015 from <http://www.nasonline.org/publications/biographical-memoirs/memoir-pdfs/kluckhohn-clyde.pdf>.
- Higgs, M. (2003). How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century? // *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 24, No. 5, pp. 273–284. doi: 10.1108/01437730310485798
- Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1040>
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2003). *International Management, Culture, Strategy, and Behavior*. New York: McGraw Hill/Irwin Publish.

- Hofstede, G. (1980). *Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad? USA: Organizational Dynamics.*
- Hofstede, G. (1994). *Management Scientists Are Human. Management Science* 40(1), 4-13.
- Hofstede, G. (2000). *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* London. (2nd ed). Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).*
<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov M., (2010). *Cultures and Organizations.* New York : McGraw-Hill Book Company.
- Honko L., (1979). *Theories Concerning the Ritual Process. Science of Religion Studies in Methodology.* Paris, New York.
- House, R. J. (1971). *A Path-Goal Theory of Leadership. Administrative Science Quaterly, 16, 321-338.*
- House, R. J., Hanges P. J., Javida, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R., Wright, N. & Aditya, R. N. (1997). *Cross-Cultural Research on Organizational Leadership; A Critical Analysis and a Proposed Theory,* San Fransisco, New Lexington Press.
- Hughes, R., Ginnett, R. & Curphy, G. (2002). *Leadership: Enhancing the lessons of experience.* Newyork .McGraw.Hill.
- Işık İnan, Ö. & Serinkan, C. (2020). *Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik . Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi , 7 (2) , 308-332 . DOI: 10.47097/piar.824025*

- İnal, F. (2022). Kurum Kültürü Ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi: Bilecik Defterdarlığı Örneği, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik.
- İntepeler, Ş., & Barış, V. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. ACU Sağlık Bilimleri Dergisi, 9(2), 97-104.
- Jandt, F. (2018). An Introduction to Intercultural Communication, Identities in a Global Community. (9th ed.). United States: SAGE Publications.
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. Small group research, 33(3), 313-336.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). Günümüzde İnsan ve İnsanlar (12th ed). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M. & Kangasniemi, M.K. (2016). Systematic Methodological Review: Developing a Framework for a Qualitative Semi-structured Interview Guide. Journal of Advanced Nursing. 72 (12). 2954-2965
- Kamer, H. (2018). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi. İstanbul: Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Kaplan, M. (1987). Türk milletinin kültürel değerleri. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Eğitim Yönetimi 4(16). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kartarı, A. (2014). Farklılıklarla Yaşamak Kültürlerarası İletişim. Ankara: Ürün Yayınları
- Keçecioglu, T. (2003). Lider ve liderlik. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Kent, T., Crotts, J, & Aziz, A. (2001/2006). Four Factors of Transformational Leadership, Behaviour, Leadership ve Organization Development Journal

- (Arabisch bersetz: A. Fahrdiyy). Arap Sosyal Bilimler Akademisi, 22(5), s. 221-229.
- Kıral, B. (2020). Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 170-189.
- Klein, M. (2020). İřletmelerin Dijital Dönüřüm Senaryoları - Kavramsal Bir Model nerisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 19 (74) , 997-1019 . DOI: 10.17755/esosder.676984
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations. Oxford, England: Row, Peterson.
- Koel. T. (2018). İřletme Yneticilięi. (17th ed.). İstanbul. Beta Yayıncılık.
- Kongar, E. (2003). Kltr zerine. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1995). The Leadership Challenge. (5th ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Larwood, L. (1984). Organizational behavior and management. Boston: Kent Publishing Company.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Boston: Unwin Hyman.
- Lowe, K. B. & Kroeck K. G. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analytic Review of The MLQ Literature. Leadership Quarterly, 7(3), 385-425.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2013). Eęitim yönetimi. Gkhan Arastaman (Ed.), (107-115). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Luthans, F. (1981). Contemporary readings in organizations. McGraw Hill Book Com. New-York
- Luthans, F. (2010). Organizational behavior. (12th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Malinowski, B. (1990). İnsan ve kültür. (bersetz: M. F. Gmř) Ankara: V Yayınları.

- McCleskey, J. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- McMurray, A. J., Islam, MD. M., Sarros, J. C. & Pirole-Merlo A. (2012). The Impact of Leadership On Workgroup Climate and Performance In A Non-Profit Organization. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(6): 522 – 549.
- Mutlu, E. (1999). *Uluslar arası İşletmecilik*, İstanbul: Beta Yayıncılık s:9-408
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership theory and practice*. California:Sage Publications.
- Oberer, B. & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*. 7(4).
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum bilimlerinde kültür kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 0-0. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/huefd/issue/41213/505402>
- Öksüz, A. & Altunoğlu, D. D. A. E. (2020). Türkiye’deki Yabancı Yöneticilerin Karşılaştığı Kültürel Engeller “Ukraynalı Yöneticiler Örneği. *International Review of Economics and Management*, 8 (1) , 27-56 . DOI: 10.18825/iremjournal.597135
- Önlü, M. & Saran M. (2019). Akademik Bir Disiplin Olarak Kültürlerarası İletişim ve Kuramsal Temelleri. *Kültürlerarası İletişim İletişim Odaklı Güncel Yaklaşımlar*. Konya: Eğitim Yayınevi: 15-54.
- Özalp, İ., Eren, G., & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: *Anadolu Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, 10(1-2).
- Özdemir, A. A. (2015). Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 17 (1), 29-53
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özkan, A. (2019). *Eğitimde vizyoner liderlik*. (2nd ed.). Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Öztürk, C. (2016). Argyris' in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5 (8), 3086-3097.
- Packard, T. (2009). Leadership and Performance In Human Service Organizations. In Patti, R, Handbook of Human Services Management. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 143-164.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2009). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University Langley; B.C. Canada: www.twu.ca/Leadership Park.
- Paksoy, M. (2002); "Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi", İstanbul, Çantay Basımevi.
- Paksoy, M. H. (2010). Küreselleşme ve Liderlik. C. Serinkan içinde, Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (1-32). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Patton, M. Q. (2014). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri. (übersetz: M. Bütün, S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Qu, S., & Dumay, J. (2021). The Qualitative Research Interview. Qualitative Research in Accounting and Management. 8(3): 238-264.
- Roach, C.F., & O. Behling. (1984). Functionalism; Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership, New York: Pergamon.
- Robbins, S. P. (1998). Organizational behavior: concepts, controversies, applications. (8th ed.) Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Essentials of Organizational Behavior. Global Edition. (14th ed). England: Pearson Education Limited.
- Robock S. N., & Simmonds K.(1983). International Business and Multinational Enterprises, (3d ed) Richard D.Irwin,Inc.
- Rogers, E. M., & Steinfatt, T. M. (1999). Intercultural Communication, Waveland Press, Incorporated.

- Rok, B. (2009). Ethical context of the participative leadership model: taking people into account. *People and skills*, 9(4), 461-172.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty - first century*. New York: Praeger.
- Sabuncuođlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel psikoloji. (3th ed.). Bursa: Alfa Basım Yayım Dađıtım.
- Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning*, 26(3), 202-216.
- Saylı, H., & Baytok, A. (2014). Örgütlerde Liderlik: Teori uygulama ve yeni perspektifler. 1.B. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Scandura, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior: An evidence- based approach*. (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Schwartz, S. (1996). Value priorities and behaviour. In C. Seligman, J.M. Olson ve M.P. Zanna (Eds.), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ,1-24.
- Schwartz, S. H., & Bandi, A. (2001). Value Hierarchies Across Cultures:Taking a Similarities Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, SAGE.32, 2001, 268-290
- Shamir, B. House, R., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4 (4), 577–594.
- Simic, I. (1998). Transformational Leadership-The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes,(Übersetz: A. Alwrakk). University of Niš *The Scientific Journal Facta Universitatis Dragiša*, 1(6), 49- 55.
- Smylie M.A, Lazarus V, Brownlee-Conyers J. Instructional outcomes of school- based participative decision making. *Educational Evaluation And Policy Analysis*.
- Somech A. Participative decision making in schools: a mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*. 2010;46(2):174-209.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Sökmen, A. (2016). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Ankara. Detay Yayıncılık.
- Spencer-Oatey, H. (2012). "What Is Culture? A Compilation of Quotations." GlobalPAD Core Concepts. 1-22.
- Spreitzer, G. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior*, 1077-1095.
- Stogdill, R. M. (1974); "Handbook of Leadership", A Survey Theory and Research, The Free Press, New York.
- Stogdill, R. M., & Coons A. E. (1957). Leader Behavior: Its Description and Measurement, Columbus, Ohio State U., Bureau of Business Research.
- Şimşek M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış. Ankara: Gazi kitabevi. ÖzBaran Ofset Matbaacılık.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Tekin, H. (2006). Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. *Sosyoloji dergisi*, 3(13), 101-116.
- Temelkova, M. (2018). Skills For Digital Leadership – Prerequisite for Developing Hightech Economy, *International Journal "Information Theories and Applications"*, 25 (4), 343-364.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Triandis, H. C. (1972). The analysis of subjective culture. New York: John Wiley.
- Trompenaars, F. ve Turner, C. (1998). Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik (2nd ed.). (Übersetz: Z. Dicleli). İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Tutar, H. (2017). Örgüt Kültürü. Ankara: Detay yayıncılık.

- Türk Dil Kurumu. (2022). Türk Dil Kurumu Sözlükler: <https://www.tdk.gov.tr/> (01.05.2023)
- Türkmen, F. (2016). Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tylor, E. B. (1874). Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom (1st American, from the 2d English ed.). Boston: Estes & Lauriat.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri . Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi , 12 (2) , 121-156 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/7566/99384>
- Unutkan, G. A. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Ügeöz, P. (2003). Kültürlerarası İletişim. İstanbul: Üstün Eserler Neşriyatı.
- Van Manen, M. (1990). Researching Lived Experience Human Science for an Action Sensitive Pedagogy. State University of New York Press.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973) Leadership and Decision-making (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. American Psychologist, 62(1), 17–24.
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organizations, trans. Henderson, A. M. and Parsons, T. Free Press, New York.
- Wiggam, A. E. (1931). The biology of leadership. Business leadership, 13-32.
- Williams, R. (2005). Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Sözvarlığı. (Übersetz: S. Kılıç). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yahyagil, M. Y. (2011). Kültür Kavramı, Örgüt Kültürü Ve Türkiye'de Kültürel Dinamikler. Yeditepe Üniversitesi: Yeditepe Üniversitesi.

- Yalçın, B. & Kelgökmen İlic, D. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri Ve Liderlik Algılamaları. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 12 (46) , 136-160 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/31218/339648>
- Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimli Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. International Journal of Economic And Administrative Studies, 1(2): 1-19.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3), 155-178.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. KMu İİBF Dergisi, 11(16), 100-131.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi-Electronic Journal of Social Sciences, Cilt: XII/44, 52-81.
- Yeşilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Seçkin Yayıncılık
- Yıldırım, B. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi.
- Yıldız, S. M. (2015). Lider-üye etkileşimi, iş yerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi. Ankara: Detay Yayınevi.
- Yıldız, T., & Aykanat, Z. (2016). Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Liderlik Çalışmalarının Gelişiminin Bibliyotektik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi . 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi dergi, 202-213.
- Yılmaz, H. (2011). Güçlendirici Liderlik. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Yukl, G. (2013). Leadership In Organizations. (8th ed). New York: Pearson.

Yukl, G. A. (1981). Leadership in Organizations (London: Prentice-Hall International Inc.

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(14), 2628. doi:10.3390/ijerph16142628

Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Anhang

Anhang 1:

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SIRA NO	KARAR SIRA NO
25.11.2022	2022/22	325

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu 25.11.2022 Cuma günü Enstitü Müdürü Prof. Dr. Mustafa Macit KENANOĞLU başkanlığında toplanmış ve aşağıdaki yazılı kararları almıştır:

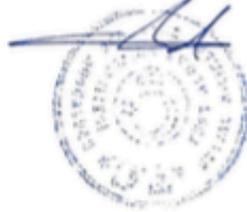
Gündem – 13:

Enstitümüz Kültürlerarası Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programının 208112004 Numaralı Öğrencisi Merve AHTER DEDE'nin Yüksek Lisans Tezi ile İlgili Araştırma Projesinin Etik Kurul Onayının Görüşülmesi.

KARAR NO – 2022-22/325:

Enstitümüz Kültürlerarası Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programına kayıtlı 208112004 numaralı öğrencisi Merve AHTER DEDE'nin 13.10.2022 tarihli dilekçesine istinaden Yüksek Lisans Tezi ile ilgili araştırma projesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulu üyeleri tarafından etik açıdan uygun bulunmasına oy birliğiyle karar verildi.

Hatice INCEGİL
Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreteri



Anhang 2:

Interviewleitfaden -TR

Kendinizi tanıtabilir misiniz? Adınız/Soyadınız, Yaşınız, Medeni haliniz nedir, Çocuğunuz var mı varsa yaşları nelerdir, Hangi departmanda çalışıyorsunuz, Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz?

Liderlik

İyi bir Liderlerde/Yöneticide olması gereken özellikler nelerdir?

Sizin liderinizden/yöneticinizden beklidikleriniz nelerdir?

Beklentilerinizle tecrübe ettiğiniz liderlik yaklaşımı arasında fark var mı? Varsa ne gibi farklar olduğunu belirtebilir misiniz?

Sizce kötü bir liderin özellikleri nelerdir?

Liderinizde olmasını ve olmamasını istediğiniz sıfatları sayabilir misiniz?

Lideriniz/ yöneticiniz tarafından karar alma süreçlerine dahil ediliyor musunuz?

Sizce ideal lider iş odaklı mı çalışan odaklı mı olmalı?

Kültür

Çalıştığınız kurumda kurum kültürü hissediliyor mu?

Kurumumuzun kültürünü nasıl tanımlarsınız?

Bu kültürde çalışırken zorlandığınız bir şey var mı?

Çalıştığınız yerde kurum kültürü mü etkili yoksa ülke kültürü mü etkili? Neden?

Liderinizin bu kültür üzerinde etkileri nelerdir?

Liderinizin ve Ceo'nuzun uyruğu nedir?

Dijitalleşme

Pandemiyle birlikte gelen dijitalleşme sürecinin liderinizin davranışları üzerinde ne gibi etkileri oldu?

Dijitalleşme sonrası liderlerin özelliklerinde değişimler oldu mu? Olduysa nasıl, olmadıysa olmalı mıydı?

Uzaktan çalışma sürecinde etkin bir çalışma için liderinizden beklentileriniz nelerdir?

Interviewleitfaden - D

Können Sie sich vorstellen? (Vorname/Nachname, Wie alt sind Sie? Sind Sie verheiratet oder ledig? Haben Sie Kinder? Wenn ja, wie viele Kinder haben Sie und wie alt sind sie? In welcher Abteilung arbeiten Sie? Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Unternehmen?)

Leadership

Welche Eigenschaften sollte ein guter Leader haben?

Was erwarten Sie von Ihrer Leader / Führungskraft?

Gibt es einen Unterschied zwischen Ihren Erwartungen und der Art der Leader, die Sie erlebt haben? Könnten Sie bitte angeben, ob und welche Unterschiede es gibt?

Was sind Ihrer Meinung nach die Merkmale einer schlechten Leader / Führungskraft?

Können Sie die Adjektive aufzählen, die Ihre Leader/ Führungskraft haben und nicht haben sollte?

Werden Sie von Ihrer Leader / Führungskraft in die Entscheidungsprozesse einbezogen?

Denken Sie, dass die ideale Leader / Führungskraft arbeitsorientiert oder mitarbeiterorientiert sein sollte?

Kultur

Ist die dominierende Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen spürbar?

Wie würden Sie die Kultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?

Gibt es irgendetwas, das Sie bei der Arbeit in dieser Kultur als schwierig empfinden?

Ist die Unternehmenskultur an dem Ort, an dem Sie arbeiten, wirksam oder ist es die Landeskultur? Und warum?

Welchen Einfluss hat Ihre Leader / Führungskraft auf diese Kultur?

Welche Nationalität hat Ihr CEO?

Digitalisierung

Welche Auswirkungen hatte die Digitalisierung, die mit der Pandemie einherging, auf das Verhalten Ihrer Leader / Führungskraft?

Haben sich die Eigenschaften von Leader / Führungskräften nach der Digitalisierung verändert? Wenn ja, wie, wenn nicht, wie sollte es sein?

Was erwarten Sie von Ihrer Leader / Führungskraft für eine effektive Arbeit im Fernarbeitsprozess?

Interviewleitfaden - ING

Can you introduce yourself? (Name/Surname, How old are you, Are you married or single? Do you have children? If yes, how many children do you have and what are their ages? Which department do you work in, How long have you been working in this company?)

Leadership

What are the qualities that a good Leader/Manager should have?

What do you expect from your leader/manager?

Is there a difference between your expectations and the leadership approach you have experienced? Could you please indicate what differences, if any, are there?

What do you think are the characteristics of a bad leader?

Can you list the adjectives you want your leader to have and not have?

Are you included in the decision-making processes by your leader/manager?

Do you think the ideal leader should be work-oriented or employee-oriented?

Culture

Is the dominant corporate culture felt in your company?

How would you describe? the culture of your company?

Is there anything you find difficult while working in this culture?

Is the corporate culture effective in the place you work or is it the country culture? Why?

What influence does your leader have on this culture?

What is the nationality of your CEO?

Digitalization

What effects did the digitalization process that came with the pandemic have on your leader's behavior?

Have there been any changes in the characteristics of leaders after digitalization? If so, how, if not, should it be?

What are your expectations from your leader for an effective work in the remote working process?

Ich versichere hiermit, dass ich meine Masterarbeit

Untersuchung der Bevorzugten Führungstypen im Kontext der Kultur

selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und dass ich alle von anderen Autoren wörtlich übernommenen Stellen wie auch die sich an die Gedankengänge anderer Autoren eng angelehnten Ausführungen meiner Arbeit besonders gekennzeichnet und die Quellen zitiert habe.

Istanbul, den _____

_____ Unterschrift