

# **Ideal- und Realbild von Führung**

## **Zum Zusammenhang zwischen Führungswahrnehmung, organisationalem Commitment und Unternehmenserfolg**

Johannes Steyrer/Michael Schiffinger/Reinhart Lang

### **Zusammenfassung**

Diese Studie untersucht, inwieweit Vorstände bzw. Geschäftsführer und Entrepreneur in Deutschland und Österreich den in den GLOBE-Studien ermittelten Führungsidealen entsprechen. Weiters werden Auswirkungen des Führungsverhaltens bzw. von Diskrepanzen zwischen Erwartungen und perzipiertem Verhalten auf das organisationale Commitment der Mitarbeiter analysiert, sowie Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und Unternehmenserfolg. Insgesamt ist nur eine mäßige Übereinstimmung zwischen Real- und Idealbild der Führung festzustellen. Sowohl eine hohe Ausprägung der Führungsideale als auch eine hohe Kongruenz zwischen Real- und Idealbild (außer bei Partizipation) haben positive Auswirkungen auf das organisationale Commitment. Dieses wiederum zeigt positive Zusammenhänge mit der Umsatz- und Ertragsentwicklung von Unternehmen, auch nach Berücksichtigung relevanter Kontextvariablen, wie Marktanteil, Marktwachstum und Wettbewerbsintensität.

## 1. Einleitung

Die Globalisierung der Märkte und die Notwendigkeit zur Kommunikation mit Akteuren aus unterschiedlichen Kulturen haben im vergangenen Dezennium verstärkt interkulturelle Forschungsarbeiten angeregt. Die nachfolgende Arbeit baut auf einer derartigen Studie mit dem Titel „Global Leadership and Organizational Effectiveness Program“, kurz GLOBE genannt, auf.<sup>1</sup> An dieser Studie beteiligten sich über 170 Wissenschaftler aus 60 Ländern, allen Kontinenten und den wichtigsten Kulturkreisen. Ziel war es, Zusammenhänge zwischen der Landeskultur und organisationalen bzw. gesellschaftlichen Werthaltungen sowie den so genannten Führungsidealen aufzuzeigen. Dazu wurden weltweit Daten von rund 17.000 Personen aus 779 Unternehmen erhoben. Im deutschsprachigen Kulturraum (Deutschland, Schweiz, Österreich) wurden 900 mittlere Manager aus 54 Organisationen befragt.

Nachdem wir in aller gebotenen Kürze auf die theoretische Fundierung und die empirischen Resultate zu den ermittelten Führungsidealen eingehen, versuchen wir zwei Fragen zu beantworten:

1. Inwieweit gibt es Kongruenzen/Diskrepanzen zwischen den Ideal-erwartungen und der perzipierten Führung bei Vorständen/Geschäftsführern und Entrepreneuren?
2. Wie wirken sich diese Kongruenzen/Diskrepanzen auf das organisationale Commitment der befragten Mitarbeiter aus, und welche Auswirkungen hat dieses seinerseits auf betriebswirtschaftliche Erfolgsindikatoren?

## 2. Theoretische Fundierung und empirische Ergebnisse der GLOBE-Studien

Die GLOBE-Studien bauen auf sozial-kognitiven Theorien auf.<sup>2</sup> Demnach ist Führung primär ein Wahrnehmungsphänomen. Geführte definieren, ob und in welchem Ausmaß „gute“ Führung vorliegt. Diese Auffassungen sind sowohl gesellschaftlich als auch kulturell verankert und stellen das Ergebnis historischer Lernprozesse dar, in denen sich entsprechende Prototypen herausbilden. Bei der Wahrnehmung von Führung richtet sich die Aufmerksamkeit auf prototypische Attribute,

---

<sup>1</sup> Vgl. Den Hartog et al. (1999); House et al. (1999); House et al. (2004).

<sup>2</sup> Vgl. Lord/Maher (1991).

und die betreffende Person wird im Gedächtnis unter einer allgemeinen „Rubrik“ abgespeichert. Schließlich werden ihr im Rahmen der Wiedererinnerung Merkmale zugeschrieben, die nie unmittelbar an der Person beobachtet werden konnten, aber für die Kategorie, der sie zugeordnet wurde, charakteristisch sind.

Im Rahmen der GLOBE-Studien wurden mittlere Führungskräfte aus drei unterschiedlichen Branchen (Nahrungs- und Genussmittelindustrie, IT-Branche, Finanzdienstleister) gebeten, prototypische Führungsmerkmale dahingehend zu bewerten, ob die genannten Attribute bzw. deren verhaltensbezogene Operationalisierung ihren Führungsidealen entsprechen.<sup>3</sup> Insgesamt wurden 112 Attribute und Verhaltensbeschreibungen definiert.<sup>4</sup> Aus diesen Merkmalsklassifikationen konnten 21 verdichtete Führungsdimensionen ermittelt werden. Schließlich wurden Führungsdimensionen, deren Bedeutung in mindestens 95 Prozent der Länder als hoch eingeschätzt wurde (Mittelwert größer als fünf), und bei denen der weltweite Mittelwert für die einzelnen Attribute bei über sechs lag, als weltweite Führungsideale klassifiziert. Diese Führungsideale sind in *Tab. 1* wiedergegeben. In der Spalte Verhaltensbeispiele werden jeweils Verhaltensweisen exemplarisch angeführt, welche die Attribute näher beschreiben. Die Reihenfolge richtet sich nach der Bedeutung, die der jeweiligen Führungsdimension im weltweiten Schnitt zugesprochen wurde (sortiert nach absteigenden Mittelwerten).

Es zeigt sich, dass weltweit ein integrer, inspirierender, leistungsorientierter und kommunikativer Persönlichkeitstypus mit herausragender Führung assoziiert wird, der weiters imstande ist, Teams zusammenzuhalten, zu organisieren sowie entschlossen und diplomatisch im Sinne

---

<sup>3</sup> Ihre Aufgabe bestand darin anzugeben, inwieweit sie aus ihrer Erfahrung heraus bestimmte Eigenschaften und in weiterer Folge auch Verhaltensweisen mit einer herausragenden Führungspersönlichkeit verbinden. Beispielsweise wurde das Attribut „intelligent“ anhand der Verhaltensbeschreibung „ist klug, lernt und versteht schnell“ näher spezifiziert. Diese Merkmale wurden von den Befragten auf einer siebenstufigen Skala anhand des folgenden Schemas bewertet: 1 = dieses Merkmal/Verhalten hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein; [...]; 4 = dieses Merkmal/Verhalten hat keinen Einfluss darauf, eine herausragende Führungskraft zu sein; [...]; 7 = dieses Merkmal/Verhalten trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein.

<sup>4</sup> Vgl. den Hartog et al. (1999); Weibler et al. (2000).

von konfliktlösend aufzutreten. Bei einer differenzierteren Betrachtung zeigt sich allerdings, dass die Erwartungshaltungen bezüglich besonders erwünschten Führungsverhaltens in verschiedenen Kulturkreisen variieren.<sup>5</sup>

Führungsdimensionen	Attribute	Verhaltensbeispiele
Integrität	vertrauenswürdig, ehrlich, gerecht	Hat Vertrauen verdient, man kann ihm/ihr glauben und seinem/ihrerem Wort trauen. Spricht und handelt aufrichtig.
Inspiration	positiv, ermutigend, spornt an, schafft Vertrauen, dynamisch, motivierend	Mobilisiert und aktiviert eine Gefolgschaft. Spornt andere dazu an, sich über ihre normale Pflicht hinaus anzustrengen und persönliche Opfer zu bringen. Macht Mut, gibt Zuversicht und Hoffnung durch Bestätigung und Ratschläge.
Leistungsorientierung	orientiert an exzellenter Leistung	Bemüht sich um hervorragende Leistung bei sich selbst und bei anderen.
Vision	vorausschauend, plant im Voraus	Antizipiert zukünftige Ereignisse. Antizipiert und trifft Vorkehrungen.
Teamintegration	informiert, kommunikativ, Koordinator, Teambildner	Ist gebildet, gut unterrichtet bzw. weiß Bescheid. Kommuniziert gerne und häufig mit anderen. Kann Gruppenmitglieder zur Zusammenarbeit bewegen.
Entschlossenheit	entscheidungsfreudig	Trifft Entscheidungen entschlossen und schnell.
Administrative Kompetenz	Administrationstalent	Kann die Arbeit einer großen Anzahl von Personen planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren.
Diplomatie	Gewinn/Gewinn-Problemlöser, effektiver Verhandlungsführer	Kann Lösungen ausfindig machen, die Individuen mit verschiedenen und widersprechenden Interessen befriedigen. Kann wirksam verhandeln, kann Geschäfte mit anderen zu günstigen Bedingungen abschließen.

Tab. 1: Weltweit gültige Führungsideale

Der Germanische Kulturraum weist mit den internationalen Ergebnissen eine hohe Deckungsgleichheit auf. Allerdings wird im Gegensatz zur weltweiten Idealreihe auch die Dimension *Partizipation* (z. B. egalitär, Interessen auf die Gruppe gerichtet, delegationsfähig) hoch positiv bewertet. Noch immer positiv bewertete Dimensionen mit Mittelwerten zwischen vier und fünf sind *Teamfähigkeit* (gruppenorien-

<sup>5</sup> Vgl. Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004).

tiert, kooperationsbereit, Vermittler), *Selbstaufopferung* (risikobereit, selbstaufopfernd, überzeugend), *Bescheidenheit* (bescheiden, zurückhaltend, geduldig), *Humane Orientierung* (großzügig, mitfühlend) und *Autonomie* (unabhängig, einzigartig, individualistisch). Leicht negativ mit Führung konnotiert sind die Dimensionen *Statusbewusstsein* (klassenbewusst), *Prozedurales Verhalten* (rituell, förmlich) und *Konflikterzeuger* (wettbewerbsorientiert, geheimniskrämerisch). Als stark negativ werden die Dimensionen *Gesichtswahrer* (ausweichend), *Selbstzentriertheit* (Einzelgänger), *Autokratie* (diktatorisch, herrschsüchtig) und *Böswilligkeit* (reizbar, zynisch, feindselig, rachsüchtig) empfunden.<sup>6</sup>

Schließlich wurden die 21 Führungsdimensionen zu Dimensionen zweiter Ordnung verdichtet, was zu folgenden fünf positiven (1-5) und einer negativen (6) Überkategorie führte:<sup>7</sup>

1. „Charisma“ (Vision, Inspiration, Selbstaufopferung, Integrität, Entschlossenheit, Leistungsorientierung);
2. „Partizipation“ (Partizipation, Autokratie (-));
3. „Teamorientierung“ (Teamfähigkeit, Teamintegration, Diplomatie, Administrative Kompetenz);
4. „Humane Orientierung“ (Humane Orientierung, Bescheidenheit);
5. „Autonomie“ (individualistisch, unabhängig, autonom, einmalig);<sup>8</sup>
6. „Narzissmus“ (Selbstzentriertheit, Statusbewusstsein, Böswilligkeit).

Insgesamt wurden weltweit zehn Kulturcluster unterschieden: Eastern Europe, Latin America/Europe, Confucian Asia, Nordic Europe, Anglo, Sub-Saharan Africa, Southern Asia, Germanic Europe, Middle East. Kennzeichnend für den Germanischen Kulturraum sind weltweit die höchsten Idealwerte bei „Partizipation“. Bei den Dimensionen „Charisma“, „Autonomie“ und „Narzissmus“ liegt unser Kulturraum ebenfalls im Spitzenfeld (bei „Narzissmus“ in der Gruppe mit den niedrigsten Akzeptanzwerten). Die Idealwerte für „Teamorientierung“ und „Humane Orientierung“ liegen jeweils im Mittelfeld.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Brodbeck et al. (2000); Brodbeck/Frese/Javidan (2002); Szabo et al. (2002); Weibler et al. (2000); Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004).

<sup>7</sup> Vgl. Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004).

<sup>8</sup> Hier ist die Führungsdimension erster Ordnung deckungsgleich mit derjenigen zweiter Ordnung.

<sup>9</sup> Vgl. Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 679 ff.

### 3. Theoretische Fundierung der vorliegenden Studie und Hypothesenformulierung

Eine Betrachtung der Dimensionen zweiter Ordnung macht deutlich, dass es sich großteils um Kategorien handelt, wie sie in der Führungsforschung seit langem bekannt sind. Zur Ableitung von Hypothesen zur Erfolgswirksamkeit von Führung können daher neben dem GLOBE-Konzept auch bis dato vorliegende empirische und theoretische Resultate der Führungsforschung als Ausgangsbasis herangezogen werden.

Die GLOBE-Studien gehen nicht nur davon aus, dass die mit „Charismatic Leadership“ verknüpften Attribute weltweit mit herausragender Führung gleichgesetzt werden, sondern auch einen Wertekanon mit universeller Gültigkeit repräsentieren. Derartige „End-values“ sind zum Beispiel „dignity, peace, order, beauty and freedom“; diese haben Letztgültigkeit, gehen nicht mehr aus anderen Werten hervor und haben ein hohes intrinsisches Motivationspotenzial.<sup>10</sup> Deshalb wird in diesem Zusammenhang auch von „Value-Based-Leadership“ gesprochen.

Wie kommt diese intrinsische Motivation zustande? Bei klassischen, „austauschbasierten“ Führungsformen wird in erster Linie die Weg-Ziel-Struktur von Mitarbeitern beeinflusst, und zwar nach dem Schema „Anstrengung führt zu Leistung, Leistung zu Belohnung und Bedürfnisbefriedigung“ (etwa auf der Basis von MbO-Vereinbarungen). „Charismatic/Value-Based Leadership“ fokussiert hingegen das Selbstkonzept von Mitarbeitern. Das Verhalten von Individuen ist demnach nicht nur instrumentell-kalkulierend, sondern auch auf Selbstentfaltung und ein attraktives Selbstbild gerichtet. Mittels charismatischer Führung, unter anderem durch die Artikulation hoher Leistungserwartungen und die glaubhafte Versicherung von Integrität und Gerechtigkeit, werden zentrale Aspekte des Selbstkonzeptes der Geführten tangiert. Dies bewirkt der Theorie zufolge nicht nur eine höhere Identifikation mit Führungszielen und gemeinsamen Interessen, sondern auch eine kollektive Bündelung der Kräfte bei gleichzeitiger Zurückstellung individueller Bedürfnisse, und eine Erhöhung der persönlichen Opferbereitschaft. Die Aufgabe erhält mehr Sinnbezug, und der Wert der Anstrengung und des Zieles nimmt zu, so dass die Geführten ihre Arbeitsrolle zu einem integralen Bestandteil ihres Selbstkonzeptes machen.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 673.

<sup>11</sup> Vgl. Shamir/House/Arthur (1993).

Der Partizipationsgrad eines Vorgesetzten im Spannungsgefüge zwischen autoritärem und kooperativem Verhalten und dessen Auswirkungen auf Erfolgsindikatoren gehören zu den klassischen Fragestellungen der Führungsforschung. Obwohl die empirischen Ergebnisse nicht durchgängig konsistent sind, kann davon ausgegangen werden, dass bei entsprechender Berücksichtigung des Kontextes zwar nur geringe aber immerhin positive Auswirkungen kooperativen Führungsverhaltens auf Leistungs-, Zufriedenheits- und Motivationsindikatoren zu erwarten sind.<sup>12</sup> Insbesondere der Human-Relations-Ansatz machte deutlich, dass durch Teilnehmeraktivierung in Entscheidungsprozessen Widerstände abgebaut und die Zielidentifikation erhöht werden kann, sodass Entscheidungen und ihre Handlungskonsequenzen von den Mitarbeitern nicht nur befolgt bzw. akzeptiert werden, sondern internalisiert.<sup>13</sup> Eine kontingente Relativierung nimmt diesbezüglich allerdings die Weg-Ziel-Theorie der Führung vor, welche eine positive Wirkung partizipativer Führung nur bei Mitarbeitern mit einem starken „internalen Locus of Control“ postuliert.<sup>14</sup>

Struktur- und Prozessveränderungen haben im letzten Jahrzehnt zu einer deutlichen Zunahme autonom agierender, funktionsübergreifender und virtueller Teams in Organisationen geführt. Es nimmt demnach nicht Wunder, dass die Dimension „Teamorientierung“ bei den Führungsidealen an derart prominenter Stelle angeführt wird. In der einschlägigen Literatur finden sich zahlreiche Versuche, die auf die Leistung von Teams einwirkenden Faktoren zu bestimmen. Neben der Arbeitsorganisation, der Diversität, dem allgemeinen Kontext und verschiedenen Prozessvariablen wird der Teamfähigkeit der Führung eine tragende Rolle zugesprochen.<sup>15</sup>

Die Dimension „Humane Orientierung“ wurde nach unserem Wissen bisher noch keiner näheren Analyse unterzogen. Diese Dimension weist Ähnlichkeiten mit der Kategorie „Consideration“ auf, wie sie seit langem aus den Ohio-State-Studien bekannt ist. Sie beschreibt gegenseitiges Vertrauen, Achtung und eine gewisse Wärme der Beziehungen zwischen dem Vorgesetzten und seiner Gruppe. Die Befunde lassen sich dahingehend zusammenfassen, dass „Consideration“ im Allgemeinen

---

<sup>12</sup> Vgl. z. B. Miller/Monge (1986); Wagner (1994).

<sup>13</sup> Vgl. Roethlisberger/Dickson (1975); Lewin (1958).

<sup>14</sup> Vgl. Wofford/Liska (1993).

<sup>15</sup> Vgl. z. B. Cohen/Bailey (1997).

positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit hat, allerdings unter bestimmten Bedingungen sogar leistungsmindernd wirkt.<sup>16</sup>

Die Dimension „Autonomie“ ist in erster Linie wohl für die interkulturelle Managementforschung von Interesse, da ihre generelle soziale Erwünschtheit in individualistischen und kollektivistischen Kulturen relativ stark divergiert.<sup>17</sup> Wir erwarten insbesondere unterschiedliche Ausprägungen bei Managern und Entrepreneuren, wie sie weiter unten noch näher begründet werden.

Schließlich stellt die Dimension Narzissmus eine Art Panoptikum unerwünschter Führungsmerkmale dar. Obwohl der psychodiagnostische Terminus „Narzissmus“ teilweise andere Attribute inkludiert, liegt dennoch eine relativ hohe Deckungsgleichheit vor, so dass er im vorliegenden Fall als angebracht erscheint.<sup>18</sup> Die im Rahmen der GLOBE-Studien so bezeichnete Dimension beschreibt eine elitäre Selbstzentriertheit, die böswillig, unauthentisch und konfliktfördernd agiert und im Bedarfsfall auf die Einhaltung prozeduraler Standards pocht. Es handelt sich also um eine Art Antipode zu „guter“ Führung, die sich recht gut mit dem Alltagsverständnis von Narzissmus deckt und entsprechend negative Auswirkungen auf die untersuchten abhängigen Variablen erwarten lässt.

Neben verschiedenen Aspekten von Führungsverhalten und Führungswahrnehmung wurde im Rahmen der GLOBE-Studien auch die emotionale Bindung von Mitarbeitern an „ihre“ Organisation untersucht: das so genannte organisationale Commitment (OC). Im Unterschied zum allgemeinen Commitmentbegriff, der insbesondere im „verhaltensbezogenen Ansatz“<sup>19</sup> als die Bindung von Akteuren an Handlungen oder Verhalten verstanden wird, bezieht sich OC, hier unter dem so genannten „einstellungsbezogenen Ansatz“ betrachtet, auf eine Verhaltensintention, die dann vorliegt, wenn „the identity of the person is linked to the organization (...) or when the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent“.<sup>20</sup> Einstellungsbezogenes Commitment ist durch drei Facetten gekennzeichnet: 1. Die Absicht, die Mitgliedschaft in der Organisation

---

<sup>16</sup> Vgl. Bass (1990), S. 511 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Den Hartog et al. (1999).

<sup>18</sup> Vgl. Steyrer (1995), S. 293 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Kiesler (1971).

<sup>20</sup> Vgl. Mowday/Steers/Porter (1979), S. 225.

aufrechterhalten zu wollen (= „organisationale Bindung“), 2. Ein starker Glaube an die Ziele und Werte der Organisation (= „Zielidentifikation“) und 3. Hohe „Leistungsbereitschaft“.<sup>21</sup> Commitment wird hiermit als motivationale und verhaltensstabilisierende Kraft beschrieben, die auch dann zum Tragen kommt, wenn klassische Anreizfaktoren keine Wirkung mehr erzielen. Damit wird die Unabhängigkeit von situationsgebundenen oder lediglich kurzfristigen Anreizen betont. In empirischer Hinsicht lag der Schwerpunkt der bisherigen Forschung eindeutig bei den Auswirkungen von OC auf das Arbeitsverhalten. Hier konnten stabile negative Zusammenhänge mittlerer Stärke mit der Fluktuationsneigung und schwache negative Zusammenhänge mit Fluktuation selbst gefunden werden. Ebenfalls schwach sind die bisher ermittelten Zusammenhänge mit dem Absentismus (negativ)<sup>22</sup> sowie mit individuellen Leistungsindikatoren, wie z. B. Arbeitseinsatz im Marketing oder der Servicequalität in Call Centers (positiv).<sup>23</sup>

Auf der anderen Seite gibt es klare Hinweise auf die Relevanz von Führung für das OC der Mitarbeiter.<sup>24</sup> Dementsprechend unterstellen wir auch hier einen positiven Zusammenhang zwischen OC und erwünschtem Führungsverhalten bzw. einer hohen Übereinstimmung von Führungsidealbild und Führungswahrnehmung. Weiters nehmen wir an, dass die Führungsdimension Charisma eine besonders hohe Einflussnahme auf die Selbstkonzepte der Geführten hat.<sup>25</sup> Basierend auf diesen Annahmen untersuchen wir folgende Hypothesen:

H1: Je höher die perzipierte Ausprägung der positiven Führungsdimensionen (Charisma, Partizipation, Teamorientierung, Humane Orientierung, Autonomie) und je niedriger die wahrgenommene Narzissmusausprägung, desto stärker ist das OC der Mitarbeiter, wobei dieser Zusammenhang für die Führungsdimension „Charisma“ am deutlichsten hervortritt.

---

<sup>21</sup> Vgl. Porter et al. (1974), S. 604.

<sup>22</sup> Vgl. zusammenfassend bei Meyer/Allen (1997), S. 26 ff. und bei Meyer et al. (2002).

<sup>23</sup> Vgl. z. B. Leong/Randall/Cote (1994); Mahlotra/Mukherjee (2004).

<sup>24</sup> Vgl. z. B. Glisson/Durick (1988).

<sup>25</sup> Für einen empirischen Befund vgl. z. B. Chen (2004).

H2: Je geringer die wahrgenommene Diskrepanz zwischen erlebtem Führungsverhalten und Idealerwartungen auf den Führungsdimensionen, desto stärker ist das OC der Mitarbeiter, wobei dieser Zusammenhang für die Führungsdimension „Charisma“ am deutlichsten hervortritt.

Im Zusammenhang mit Führung in Unternehmen unterschied schon der Ökonom Josef Schumpeter zwischen Managern und Entrepreneuren.<sup>26</sup> Obwohl es bis dato umfangreiche Studien über die Bedeutung der Persönlichkeit für die Gründungsintention und Gründungsrealisation von Unternehmen gibt und diesbezüglich auch Divergenzen zwischen Managern und Entrepreneuren, beispielsweise im Hinblick auf Leistungsmotivation, Kontrollüberzeugung und Risikobereitschaft, untersucht wurden,<sup>27</sup> sind Arbeiten über Unterschiede im Führungsverhalten zwischen diesen beiden Gruppen relativ rar.<sup>28</sup> Zieht man Lebenszyklus- bzw. Konfigurationsmodelle als Ausgangsbasis der Überlegungen heran, dann ist davon auszugehen, dass Organisationen eine endogene Dynamik innewohnt, welche spezifische Entwicklungsmuster und Kombinationen von Organisationselementen nach sich zieht. So ist die „unternehmerische Phase“ unter anderem dadurch gekennzeichnet, dass sie von einer starken, zentralisierten und autonom agierenden Führung mit charismatischen Elementen geprägt wird. Die Organisationsaktivitäten sind auf den Unternehmensgründer fokussiert, der intensive persönliche Beziehungen zu seinen Mitarbeitern hat und durch Visionen und Strategien motiviert. Im Gegensatz dazu steigt in späteren Entwicklungsphasen der Formalisierungs- und Planungsgrad von Organisationen, sodass persönlich-direkte Interaktion verstärkt durch unpersönlich-indirekte Formen ersetzt wird.<sup>29</sup> Dementsprechend konnte auch nachgewiesen werden, dass Entrepreneure im Vergleich zu Managern stärker einen inspirierenden, charismatischen Führungsstil aufweisen, und eine engere Leistungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aufzubauen imstande sind.<sup>30</sup> Wir leiten daraus H3 und H4 ab:

---

<sup>26</sup> Czarniawska-Joerges/Wolff (1991), S. 533; vgl. Malach-Pines et al. (2002).

<sup>27</sup> Vgl. z. B. Korunka/Frank/Lueger (2004).

<sup>28</sup> Vgl. Baum/Locke/Kirkpatrick (1998); Ardichvilli (2001).

<sup>29</sup> Vgl. z. B. Mintzberg (1991); Pümpin/Prange (1991).

<sup>30</sup> Vgl. Ardichvilli (2001).

- H3: In von Entrepreneuren geführten Unternehmen sind die perzipierten Werte auf den Führungsdimensionen "Charisma" und „Autonomie“ höher als in von Managern geführten Unternehmen, in welchen dafür auf den Dimensionen „Teamorientierung“ und „Partizipation“ höhere Werte erreicht werden.
- H4: Mitarbeiter in Entrepreneurunternehmen weisen ein höheres OC auf als Mitarbeiter in von Managern geführten Unternehmen.

Zu guter Letzt stellt sich die Frage nach der betriebswirtschaftlichen Erfolgsrelevanz "guter" Führung, die seit den frühen 1970er-Jahren kontrovers diskutiert wird.<sup>31</sup> Zwar existieren einige Studien, die von einem positiven Zusammenhang insbesondere zwischen charismatischer Führung und Indikatoren des Unternehmenserfolgs berichten,<sup>32</sup> gleichzeitig liegen jedoch einschlägige Befunde vor, die keine direkte Beziehung feststellen konnten.<sup>33</sup> Insgesamt dominiert in der Literatur daher Skepsis im Hinblick auf eine positive Beziehung zwischen Führung und Unternehmenserfolg, wobei insbesondere betont wird, dass vor allem simplifizierende Zugänge unzufriedenstellend seien: „Although it legitimizes further research in the area, it fails to address or illuminate the many processes that must necessarily mediate the relationship between leaders and organizational performance“.<sup>34</sup> Im Sinne dieser Aussage gehen wir davon aus, dass OC eine derartige Moderatorvariable darstellt.

Wie bereits erwähnt erwies sich OC in zahlreichen Studien als Determinante für wünschenswerte Facetten des Arbeitsverhaltens. Arbeiten die auf Zusammenhänge zwischen OC und diversen Performancemaßen auf Unternehmensebene abzielen, sind hingegen rar und jüngeren Datums. Eine Studie beschäftigt sich etwa mit der Beziehung zwischen OC und HR-Praktiken und weist positive Zusammenhänge zwischen Produktivitäts- und Qualitätsindikatoren nach.<sup>35</sup> Des Weiteren findet sich eine Studie, die Organisationskultur und OC mit Indikatoren des Finanzerfolges von

---

<sup>31</sup> Vgl. Thomas (1988).

<sup>32</sup> Vgl. Baum/Locke/Kirkpatrick (1998); Waldman et al. (2002); Zhu/Chew/Spangler (2005).

<sup>33</sup> Vgl. Ogbonna/Harris (2000); Tosi et al. (2004); Waldman et al. (2001).

<sup>34</sup> Person/Smith/Martorana/Owens (2003), S. 795.

<sup>35</sup> Vgl. Wright/Gardner/Mohynihan (2003).

Unternehmen (Vermögensrentabilität, ROI, Liquiditätsgrade) in Verbindung bringt und von positiven Resultaten berichtet.<sup>36</sup>

Dementsprechend unterstellen wir im Rahmen unserer Untersuchung nicht nur einen positiven Einfluss von erwünschtem Führungsverhalten auf das OC der Beschäftigten (H1 und H2), sondern weiters einen positiven Zusammenhang zwischen OC und Unternehmenserfolg. Diese Annahme kann durch die erwartete Steigerung in der Leistungs- und Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter begründet werden. Empirisch wird diese These des weiteren auch dadurch gestützt, dass in einer Meta-Analyse mit einem ähnlich gelagerten Konstrukt, nämlich „Employee Engagement“, auch auf Business-Unit-Level positive Zusammenhänge mit Indikatoren wie Produktivität, Umsatzentwicklung und Profitabilität gefunden werden konnten.<sup>37</sup> H5 lautet daher:

H5: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem OC von Mitarbeitern und Indikatoren des Unternehmenserfolgs.

Bezüglich dieser Annahme muss allerdings zweifelsohne auch der Einfluss weiterer erfolgsrelevanter Variablen berücksichtigt werden. Die hier einbezogenen Kontextfaktoren (genauere Aufzählung im Methodenteil) lassen sich Bereichen zuordnen, wie sie in den klassischen Strategiekonzepten als betriebserfolgsrelevante Einflussgrößen definiert werden.<sup>38</sup> So wurden fünf Indikatoren zur Wettbewerbssituation der Branche, der Unternehmensposition sowie der Umweltdynamik erhoben: 1. „Marktanteil“, 2. „Marktwachstum“, 3. „Wettbewerbsintensität“, 4. „Macht der Lieferanten“, 5. „Umweltdynamik“. Weiters wurde die Unternehmensgröße (gemessen an der Anzahl der Beschäftigten) berücksichtigt.

In Abbildung 1 werden das Untersuchungsdesign, die einzelnen Variablen und die vermuteten Zusammenhänge in einem Schaubild grafisch dargestellt, das sich folgendermaßen erläutern lässt:

---

<sup>36</sup> Vgl. Sambasivan/Johari (2003).

<sup>37</sup> Harter/Schmidt/Hayes (2002), vgl. auch Deery/Iverson (2005).

<sup>38</sup> Vgl. Hedley (1977); Porter (1999); Burns/Stalker (1961).

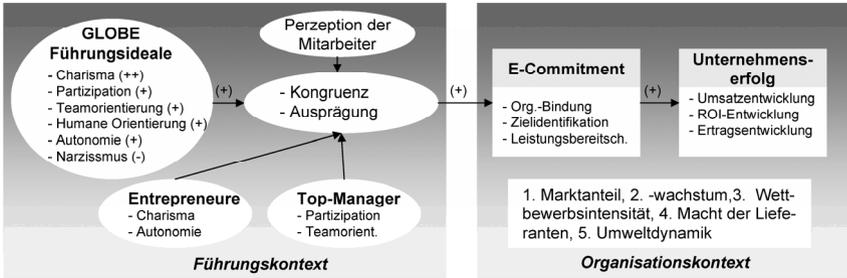


Abb. 1: Variablen der Untersuchungen und unterstellte Zusammenhänge

Der Führungskontext ermittelt, inwieweit Führungskräfte den Idealerwartungen ihrer Mitarbeiter entsprechen (Kongruenz) und wie stark sie dieses Verhalten zeigen (Ausprägung). Wir differenzieren zwischen Entrepreneur und Top-Managern und gehen davon aus, dass sich diese im Hinblick auf Charisma, Autonomie, Partizipation und Teamorientierung unterscheiden. Führung hat einen direkten positiven Einfluss auf OC, das seinerseits den Zusammenhang zwischen Führung und Unternehmenserfolg moderiert. Als weitere Moderatorvariablen für den Unternehmenserfolg werden aus der Strategieforschung hinlänglich bekannte Variablen wie Marktanteil oder Wettbewerbsintensität berücksichtigt (Organisationskontext).

## 4. Methoden

### 4.1 Stichprobe und Sampling

Die Stichprobe besteht aus 38 deutschen und 40 österreichischen Führungskräften (die Daten stammen daher von 78 verschiedenen Organisationen), von denen jeweils etwa die Hälfte angestellte Vorstände/Geschäftsführer respektive Entrepreneur sind. Ein Entrepreneurstatus war dann gegeben, wenn der Gründer die Unternehmensführung nach wie vor maßgeblich bestimmt.<sup>39</sup> Mit „Entrepreneurship“ wird meist noch ein weiterer Aspekt verbunden, und zwar eine dynamische, innovative Form des Unternehmertums.<sup>40</sup> Das Auswahlverfahren zur Ermittlung

<sup>39</sup> „Maßgeblich“ bedeutet hier, dass der Unternehmensgründer entweder alleine oder gemeinsam mit anderen Personen die Geschäftsführungsfunktion wahrnimmt.

<sup>40</sup> Vgl. Blum/Leibbrand (2001), S. 6 ff.

derartiger dynamischer, innovativer Unternehmensgründer folgte keinen streng wissenschaftlichen Kriterien, sondern basierte auf Sekundäranalysen einschlägiger Magazinberichte bzw. auf Befragungen von Branchenkennern, die derartige dynamisch-innovative Unternehmerpersönlichkeiten nennen sollten, deren Firmen Wachstumsraten über dem Branchendurchschnitt aufweisen. Jede Führungskraft wurde anhand von standardisierten Fragebögen von sechs bis neun unmittelbar unterstellten Mitarbeitern bewertet, sodass insgesamt 546 Fragebögen vorliegen. Um die Fragebogenlänge zu reduzieren, wurden die Items auf drei Fragebögen aufgeteilt. Es standen also rund 180 Führungskräftebewertungen zur Verfügung.

Nach einer telefonischen Voranfrage erhielten die Führungskräfte Informationsunterlagen zur Studie. Nur rund ein Fünftel der angesprochenen Führungskräfte verweigerte eine Teilnahme. Im Anschluss an ein halbstrukturiertes Interview mit der Führungskraft wurden die Fragebögen an Mitarbeiter ausgeteilt, die enge Arbeitsbeziehungen zur Führungskraft pflegten und hierarchisch einen Rang unterhalb der Führungskraft angesiedelt waren. Die Mitarbeiter hatten die Gelegenheit, den Fragebogen gleich vor Ort auszufüllen oder anonym zu retournieren. Durch häufige Mailing- und Telefonaktionen konnte eine Rücklaufquote von 95 Prozent erreicht werden. Als Rücklauf wurde angestrebt, dass mindestens sechs Mitarbeiter Fragebögen retournieren. Dort, wo dies trotz größter Anstrengung nicht möglich war, wurde eine neue Führungskraft befragt, so dass das nunmehr vorliegende Material zur Gänze dieses Rücklaufkriterium erfüllt.

Zur Größe der Unternehmen ist festzuhalten, dass die Entrepreneurunternehmen im Durchschnitt 330 und die etablierten Unternehmen 3.142 Mitarbeiter hatten. Das Durchschnittsalter der befragten Personen lag bei 42 Jahren ( $\pm 10$  Jahre). 55 Prozent der Befragten waren Männer, 45 Prozent Frauen. Von den beobachteten Führungskräften waren nur 5 Prozent weiblich, und mehr als zwei Drittel der Geschäftsführer bzw. Vorstände fielen in die Altersgruppe der 40- bis 60-Jährigen.

## 4.2 Messinstrumente

Zur Beschreibung des Führungsverhaltens wurde eine Liste bestehend aus 171 Items vorgelegt, die anhand einer Likertskalierung von 1 (starke Ablehnung), 4 (weder Ablehnung noch Zustimmung) bis 7 (starke Zustimmung) zu beantworten war (vgl. Fußnote 3). Die Itemliste

bestand zum einen aus den 112 Verhaltensbeschreibungen, wie sie aus den GLOBE-Phasen 1 und 2 hervorgingen und zum anderen aus 59 GLOBE-Items, die ergänzende Beschreibungen der Führungsideale darstellen und bei der weltweiten Itemselektion via Faktorenanalyse statistisch ausgeschieden wurden. Diese Items wurden deshalb abgefragt, um den einzelnen Ländern die Möglichkeit zu bieten, im Bedarfsfall die Reliabilität der Skalen zu verbessern. Wir kommen darauf noch zurück.

OC wurde anhand einer Skala gemessen, welche auf den Arbeiten von Porter und seinen Kollegen basiert und die drei oben genannten Kategorien von OC erfasst: „Organisationale Bindung“, „Zielidentifikation“ und „Leistungsbereitschaft“.<sup>41</sup> Im Gegensatz zu der klassischen auf Meyer und Allen zurückgehenden verhaltensbezogenen Commitmentskala, die sich auf unterschiedliche Bindungsarten („affektiv“, „normativ“, „abwägend“) beschränkt,<sup>42</sup> hat diese Skala den Vorteil, stärker auch leistungsbezogene Aspekte zu thematisieren, denen wohl eher eine direkte Wirkung auf den Unternehmenserfolg zuzusprechen ist.

Der Unternehmenserfolg wurde einerseits anhand von Entwicklungsdaten über den Umsatz und den ROI im Vergleich zum Hauptkonkurrenten in den vergangenen drei Jahren operationalisiert (siebenstufige Skala von „30 % oder darunter im Vergleich zum Hauptkonkurrenten“ bis „über 30 % im Vergleich zum Hauptkonkurrenten“), andererseits über den Prozentwert des Ertragswachstums im Verlauf der letzten vier Jahre.

Bei den Kontextvariablen wurde der Marktanteil direkt erfasst. Die Variablen Marktwachstum (gemessen am Expansionsgrad der Marktentwicklung), Wettbewerbsintensität (Relevanz der Produktqualität und -vielfalt; Stärke des Preis- und Marketingwettbewerbs), Macht der Lieferanten (Wettbewerb bei der Beschaffung von Inputs sowie dem Zukauf von Know-how) und Umweltdynamik (Investitionsmöglichkeiten, Prognostizierbarkeit der Absatzentwicklung, Veränderungsraten bei der Technologie und bei konjunkturellen Schwankungen sowie die Einschätzung des Feindlichkeitsgrades der Umwelt) wurden anhand siebenstufiger Likertskalierungen mit mehreren Items gemessen, deren Pole jeweils spezifisch beschrieben waren, wie z. B. „Intensität des Preiswettbewerbs“: 1. „praktisch kein Wettbewerb (ein Monopol)“ und 7. „extrem intensiv – ruinös (z. B. Einzelhandelsdiscounter)“. Die Anzahl der (Vollzeit-)Beschäftigten wurde ebenfalls direkt erfragt.

---

<sup>41</sup> Vgl. Mowday/Steers/Porter (1979).

<sup>42</sup> Vgl. Meyer/Allen (1997).

### 4.3 Skalenanalyse und Methodologie

In einem ersten Schritt wurde die Reliabilität der in den ersten beiden GLOBE-Phasen ermittelten Skalen für die Führungsideale überprüft. Diese Überprüfung führte mit den Daten zum Realverhalten teilweise zu unbefriedigenden Resultaten: bei neun Skalen lag der Wert für Cronbach's  $\alpha$  unter 0,5; bei fünf Skalen sogar unter 0,3. Diese Tatsache ist insofern nicht verwunderlich, als dass die GLOBE-Skalen auf aggregiertem Landesniveau validiert wurden, in unserem Fall hingegen auf Individualniveau zur Anwendung kamen. Das GLOBE-Konzept sieht daher vor, die Skalen anhand der zusätzlichen im Fragebogen enthaltenen Items, die weitere Paraphrasierungen der Führungsideale darstellen, zu optimieren. Dabei wird dem Grundsatz gefolgt, die Kernaussage der Dimension beizubehalten und durch eine Hinzunahme inhaltlich ähnlicher und auch unter dem Gesichtspunkt der Itemtrennschärfe akzeptabler Items die Reliabilität zu verbessern. Von den weiterentwickelten Skalen wiesen nur mehr drei ein  $\alpha$  von unter 0,6 auf, die geringste Skalenkonsistenz lag bei 0,5.<sup>43</sup> Somit konnte die Reliabilität der ursprünglichen GLOBE-Skalen auf ein weitestgehend zufriedenstellendes Niveau gebracht werden.<sup>44</sup> In weiterer Folge werden bei der Diskrepanzberechnung zwischen Real- und Idealerwartungen nur die originalen GLOBE-Skalen herangezogen, da die Idealerwartungen mit diesen Skalen ermittelt wurden. Bei der Berechnung des perzipierten Ausprägungsgrades der Führungsdimensionen wurden hingegen sowohl die auf interne Konsistenz hin optimierten Skalen als auch die originalen Skalen verwendet, sodass eine Überprüfung der internationalen wie auch der nationalen GLOBE-Ergebnisse gewährleistet ist.

Die Items zum OC erfassen zunächst die Zielidentifikation und damit den starken Glauben an die Ziele und Werte der Organisation (Beispielitem: „Ich stimme mit den leitenden Werten dieser Organisation überein“). Die Dimension organisationale Bindung misst die Bereitschaft der Befragten, ihre Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten („Ich erwarte, dass ich auch in 3 Jahren noch für diese Firma arbeite“). Der

---

<sup>43</sup> Die  $\alpha$ -Werte für die hier verwendeten Dimensionen zweiter Ordnung lauten wie folgt: Charisma: 0,89; Teamorientierung: 0,83; Partizipation: 0,83; Narzissmus: 0,68; Autonomie: 0,56; Humane Orientierung: 0,50.

<sup>44</sup> Die konsistenzoptimierten Skalen korrelierten in allen bis auf zwei Fällen (Autonomie,  $r = 0,55$ ; sowie Narzissmus,  $r = 0,41$ ) sehr deutlich mit den originalen GLOBE-Skalen ( $r > 0,75$ ).

dritte Aspekt beschreibt die Leistungsbereitschaft und erfasst die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich über das normale Maß hinausgehend für die Organisation einzusetzen und persönliche Opfer bei der Zielerreichung zu erbringen („Meine Anstrengungen gehen über das hinaus, was gefordert wird“). Die verwendete Skala besteht aus 15 Items. Eine Überprüfung des Konsistenzwerts für diese Commitmentskala ergab ein zufriedenstellendes Ergebnis ( $\alpha = 0,83$ ).<sup>45</sup>

## 5. Ergebnisse

Tabelle 2 präsentiert die Ideal- und perzipierten Realwerte für Österreich und Deutschland. Die darunter stehende Abbildung veranschaulicht die Ergebnisse anhand eines Schaubildes, das für die beiden Länder jeweils das Real- und das Idealprofil darstellt.<sup>46</sup>

	Österreich	real (n=83)	Österreich	ideal (n=169)	
Skala	MW	Std.abw.	MW	Std.abw.	T-Test
Charisma	5,58	0,80	6,02	0,60	**
Partizipation	4,46	1,38	6,00	0,72	**
Teamorientierung	5,17	0,88	5,93	0,58	**
Humane Orientierung	4,78	1,23	4,77	1,00	n.s.
Autonomie	5,00	0,99	4,47	1,05	**
Narzissmus	3,79	1,51	3,07	0,89	**
	Deutschland	real (n=67)	Deutschland	ideal (n=185)	
Skala	MW	Std.abw.	MW	Std.abw.	T-Test
Charisma	5,50	0,86	5,88	0,62	**
Partizipation	4,71	1,46	5,71	0,72	**
Teamorientierung	5,25	0,92	5,52	0,58	*
Humane Orientierung	5,05	1,09	4,59	0,99	**
Autonomie	4,52	1,09	4,35	0,98	n.s.
Narzissmus	3,86	1,37	3,33	0,91	**

Tab. 2: Perzipiertes Führungsverhalten und Idealerwartungen in Österreich und Deutschland

<sup>45</sup> Die Korrelationen zwischen dieser Gesamtskala und den „Einzelskalen“ lagen zwischen 0,6 und 0,9.

<sup>46</sup> Idealwerte basierend auf Weibler et al. (2000).

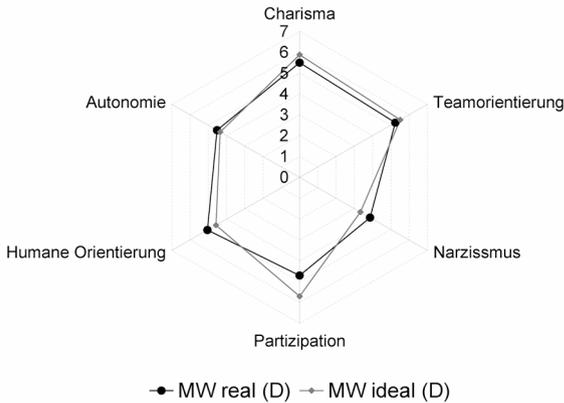
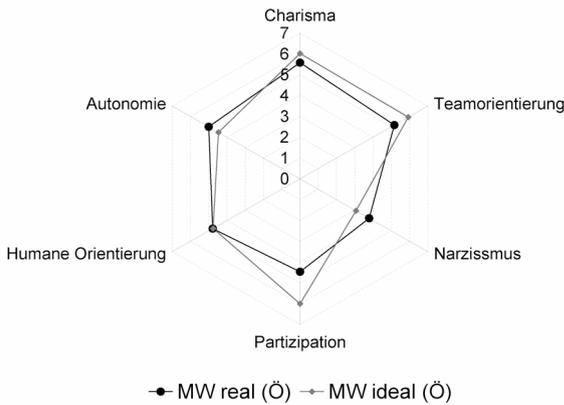


Abb. 2: Übereinstimmungsgrad zwischen Führungsidealen und perzipiertem Führungsverhalten in Österreich und Deutschland

Wie ersichtlich zeigt sich für die meisten Führungsdimensionen 2. Ordnung in Summe eine Diskrepanz zwischen dem Ideal- und dem Realbild, und zwar in dem Sinne, dass die Führungskräfte den Idealerwartungen nicht zu entsprechen scheinen. Die deutlichste Abweichung findet sich bei der Dimension „Partizipation“, wo sowohl die österreichischen als auch die deutschen Führungskräfte deutlich hinter den Idealerwartungen ihrer Mitarbeiter zurückblieben (die österreichischen etwa im Schnitt um den Wert 1,5 auf einer siebenstufigen Skala, also immerhin ein Viertel der Skalenspannweite). Ein Ländervergleich zeigt weiters, dass bezüglich der Diskrepanz auf den Dimensionen „Teamorientierung“ und „Partizipation“ signifikante Unterschiede zwischen

Deutschland und Österreich existieren. In beiden Fällen entsprechen die deutschen Führungskräfte eher den Idealerwartungen als die österreichischen.

H1 und H2 unterstellen einen positiven Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Führungsdimensionen bzw. einer möglichst geringen Narzissmusausprägung respektive einen negativen Zusammenhang zwischen der (von den Mitarbeitern wahrgenommenen) Real-Ideal-Diskrepanz und dem OC. Tabelle 3 gibt die Korrelationen zwischen den sechs untersuchten Führungsdimensionen und der OC-Skala wieder. Obwohl beide Hypothesen nicht in vollem Umfang bestätigt werden, zeigt sich ein Bild, das nur wenige Unterschiede zu den unterstellten Zusammenhängen aufweist: Bloß die Dimension „Partizipation“ korreliert weder im Hinblick auf die Ausprägung noch auf die Diskrepanz mit OC; die Dimension Autonomie erfüllt das Signifikanzkriterium nur bei der Ideal-/Realbilddiskrepanz. „Narzissmus“ ist nicht signifikant negativ mit OC korreliert.<sup>47</sup>

H1 und H2 unterstellen weiters, dass Charisma im Vergleich zu den übrigen Dimensionen den stärksten Einfluss auf das OC hat. Obwohl in beiden Fällen tatsächlich Charisma die deutlichsten Korrelationen mit OC zeigt, kann ein Korrelationsvergleich diesen Teil der Hypothese nicht stützen.

Ausprägung (n=170)	<i>(Ergebnisse in Klammern: Korrelationen mit Originalskalen)</i>		Diskrepanz	(n=170)	
	Führungsdimension	OC		Führungsdimension	OC
Charisma	0,43 **	(0,39 **)	Charisma	-0,39 **	
Partizipation	0,06	(0,06)	Partizipation	-0,06	
Teamorientierung	0,36 **	(0,35 **)	Teamorientierung	-0,32 **	
Humane Orientierung	0,29 **	(0,30 **)	Humane Orientierung	-0,30 **	
Autonomie	-0,05	(0,16 *)	Autonomie	-0,16 *	
Narzissmus	-0,08	(0,05)	Narzissmus	-0,05	

\* p ≤ 0,05 (1-seitiger Test)  
\*\* p ≤ 0,01 (1-seitiger Test)

Tab. 3: Korrelationen zwischen Ausprägung der Führungsdimensionen sowie der Diskrepanz zwischen Real- und Idealerwartungen und organisationalem Commitment

<sup>47</sup> Diese Ergebnisse bleiben auch bei Berücksichtigung von Alter und Dauer der Berufsausbildung der befragten Personen als mögliche Moderatoren des Zusammenhangs zwischen Führungswahrnehmung und OC konstant. Lediglich die Korrelation mit der Diskrepanz auf der Autonomiedimension wird nicht mehr signifikant, wobei allerdings auch die geringere Fallzahl aufgrund fehlender Werte bei den Kontrollvariablen eine Rolle spielt.

H3 unterstellte, dass in Entrepreneurunternehmen die der Führung zugeschriebenen Werte auf den Dimensionen „Charisma“ und „Autonomie“ höher sind als in von Managern geführten Unternehmen, wo im Gegenzug auf den Dimensionen „Teamorientierung“ und „Partizipation“ höhere Werte erreicht werden. Die nachstehende Tabelle zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen für die untersuchten Führungsdimensionen.

Führungsdimension	Etablierte Unternehmen (n = 42)		Entrepreneur-Untern. (n = 42)		T-Test
	MW	Std.abw.	MW	Std.abw.	
Charisma	5,53 (5,47)	0,52 (0,56)	5,73 (5,71)	0,55 (0,53)	
Autonomie	3,78 (4,78)	1,10 (1,03)	4,35 (5,15)	1,17 (0,88)	* (n.s.)
Teamorientierung	4,95 (5,16)	0,49 (0,49)	4,97 (5,09)	0,66 (0,65)	
Partizipation	5,47 (4,84)	0,98 (0,96)	5,15 (4,39)	1,20 (1,11)	
Humane Orientierung	4,87 (4,87)	0,73 (0,89)	4,70 (4,65)	0,71 (1,02)	
Narzissmus	3,04 (3,85)	0,51 (0,89)	2,79 (3,41)	0,51 (0,53)	

\*  $p \leq 0,05$   $p' \leq 0,0127$  (1-seitiger Test)

\*\*  $p \leq 0,01$   $p' \leq 0,0025$  (1-seitiger Test)

(Alpha-Adjustierung für vier Gruppenvergleiche)

Tab. 4: Mittelwertunterschiede auf den Führungsdimensionen zwischen etablierten und entrepreneurisch geführten Unternehmen (Ergebnisse für Originalskalen in Klammern)

Wie aus Tabelle 4 ersichtlich ist, waren die in H3 prognostizierten Mittelwertunterschiede nur auf der Dimension „Autonomie“ statistisch signifikant (und hier nur für die überarbeitete Skala), nicht aber für „Partizipation“ und „Teamorientierung“. Charisma war zwar für die Stichprobe wie vorhergesagt bei Entrepreneuren höher ausgeprägt als bei Managern, dieser Unterschied war für den Test von H3 allerdings nicht signifikant. Im Falle eines Einzelvergleichs bloß für Charisma hätte sich allerdings ein signifikanter Unterschied ergeben ( $p=0,049$  bzw.  $0,046$  (Originalskala), jeweils 1-seitiger Test). Zusätzlich zeigt sich ein nicht erwarteter deutlicher Mittelwertunterschied auf der Narzissmusdimension, wo Manager im Schnitt (sowohl auf der originalen als auch auf der überarbeiteten Skala) signifikant höhere Werte erreichen als Entrepreneure.

OC	Etablierte Unternehmen (n=42)		Entrepreneur-Untern. (n=42)		T-Test
	MW	Std.abw.	MW	Std.abw.	
	5,50	0,74	5,68	0,61	

Tab. 5: Mittelwertunterschied für organisationales Commitment zwischen etablierten und entrepreneurisch geführten Unternehmen

H4 geht davon aus, dass OC in Entrepreneurorganisationen ausgeprägter ist als in etablierten Unternehmen. Obwohl eine leichte Tendenz in die vorhergesagte Richtung vorzuliegen scheint, wird H4 durch die vorliegenden Ergebnisse nicht gestützt.

H5 unterstellte einen positiven Zusammenhang zwischen dem OC der Mitarbeiter und verschiedenen Indikatoren des Unternehmenserfolges.

Spearman-Rho	Umsatzentwicklung über vier Jahre (n = 67)	Investitionserträge (n = 61)	Ertragswachstum über vier Jahre in % (n = 64)
OC	0,25 *	0,30 **	0,23 *

\*  $p \leq 0,05$  (1-seitiger Test)

\*\*  $p \leq 0,01$  (1-seitiger Test)

Tab. 6: Korrelationen zwischen organisationalem Commitment und drei Erfolgsvariablen

Tabelle 6 gibt die Rangkorrelationskoeffizienten zwischen OC und den drei Erfolgsindikatoren wieder. Man erkennt, dass OC mit allen drei Erfolgsvariablen annähernd gleich stark (und in allen drei Fällen signifikant) korreliert ist. Die Ergebnisse der bivariaten Analyse stehen also im Einklang mit H5.

Um auch den Einfluss erfolgsbestimmender Kontextvariablen zu berücksichtigen, wurde in einem weiteren Schritt überprüft, welche der weiter oben im Methodenteil aufgezählten Umweltvariablen einen Zusammenhang mit den drei untersuchten Erfolgsindikatoren aufweisen. Insgesamt zeigen vier der genannten Kontextfaktoren (Marktanteil, Marktwachstum, Preis- und Marketingwettbewerb) einen signifikanten Zusammenhang mit zumindest einer der drei Erfolgsgrößen, sodass sie in weiterer Folge als Kontrollvariablen berücksichtigt wurden.

Danach wurde in einem zweiten Schritt für jede der drei Erfolgsvariablen eine Regressionsanalyse mit OC und den erfolgsrelevanten Kontextfaktoren als Prädiktorvariablen berechnet. Die Zielsetzung dieser Analysen bestand nicht darin, ein valides Modell zu konstruieren, dafür erfüllte das Datenmaterial auch teilweise die Voraussetzungen nicht. Es sollte damit bloß überprüft werden, ob der in den bivariaten Korrelationen ermittelte Zusammenhang auch bei Berücksichtigung erfolgsrelevanter Kontextvariablen aufrecht bleiben würde. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Tabelle 7 zusammengefasst.

$\beta$ -Koeffizienten	Umsatzentwicklung über vier Jahre (n = 52; $r^2 = 0,41$ )	Investitionserträge (n = 52; $r^2 = 0,32$ )	Ertragswachstum über vier Jahre in % (n = 49; $r^2 = 0,11$ )
OC	0,25 *	0,34 **	0,33 *
Marktanteil	0,41 **	0,31 *	-0,09
Marketingwettbewerb	-0,30 *	-0,07	-0,34 *
Preiswettbewerb	0,08	-0,12	0,04
Marktwachstum	-0,21	-0,19	0,05

\*  $p \leq 0,05$   
\*\*  $p \leq 0,01$

Tab. 7: Regressionskoeffizienten von OC und relevanten Umweltvariablen für drei Erfolgsindikatoren (Einschlussmethode)

Man erkennt, dass auch die Ergebnisse dieser Analyse mit H5 im Einklang stehen und OC demnach selbst im Kanon mit anderen als kritisch ermittelten Einflussgrößen in einem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg steht. Des Weiteren geht das Ergebnis mit Resultaten aus der Strategieforschung konform, die beispielsweise den Marktanteil als zentralen Erfolgsfaktor ansehen. Das Marktwachstum trat im Gegensatz dazu hier nicht als kritische Größe in Erscheinung.<sup>48</sup> Plausibel scheint auch der Befund zu sein, dass der Marketingwettbewerb in einer negativen Beziehung zur Umsatz- und Ertragsentwicklung steht.

Abschließend sei erwähnt, dass auch der direkte Zusammenhang zwischen Führung und Unternehmenserfolg einer Analyse unterzogen wurde. Beinahe alle Ergebnisse weisen in die in H1 unterstellte Richtung (bis auf Partizipation), die meisten auch für H2. Allerdings ist keine der Korrelationen signifikant.

## 6. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

1. Sowohl angestellte Führungskräfte als auch Entrepreneure hinken mit ihrem Führungsverhalten hinter den Idealerwartungen ihrer Mitarbeiter her, wie sie aus den internationalen GLOBE-Studien aus 60 Ländern hervorgegangen sind. Der größte Gap zwischen Ideal- und Realbild findet sich bei der Dimension „Partizipation“. Deutsche Führungskräfte erfüllen die Idealerwartungen in puncto Partizipation und Teamorientierung eher als österreichische. Entrepreneure werden als charismatischer, autonomer und weniger narzisstisch beschrieben als Vorstände/Geschäftsführer.

Wir beurteilen die beobachteten negativen Abweichungen zwischen Ideal- und Realbild trotz statistischer Signifikanz als wenig relevant. Warum? Es wäre unserer Ansicht nach völlig unrealistisch zu erwarten, dass hier eine völlige Deckungsgleichheit vorliegen müsste: Ideale formulieren definitionsgemäß Höchsterwartungen. Von größerer Relevanz erscheint uns die Erörterung der Frage, warum die Ideal- und Realprofile im Großen und Ganzen parallel verlaufen, oder anders formuliert, warum Führungskräfte zwar nicht zur Gänze den „Idealmaßen“ aber dennoch dem projizierten Phänotypus entsprechen. Zu vermuten ist, dass es sich bei den Idealerwartungen nicht nur um kulturell geprägte prototypische Attribute der Kategorie Führung handelt, die bei der kognitiven Informationsverarbeitung eine Rolle spielen, sondern dass diese auch als Leitlinien für das Impression Management von Führungskräften fungieren.<sup>49</sup> Demnach scheinen Führungseindruck und -ausdruck erwartungspsychologisch reziprok aufeinander bezogen zu sein. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass soziale Akteure ihr Verhalten gegenüber äußeren Situationserwartungen strategisch anpassen, um die von ihnen intendierten Wirkungen zu erzielen. Wie die Forschung zum so genannten „Leadership Motive Pattern“ zeigt, scheint eine derartige Verhaltenskontrolle insbesondere für Führungskräfte eine wichtige Erfolgsvoraussetzung zu sein.<sup>50</sup>

Wie aber sind die Abweichungen bei „Partizipation“ zu erklären? Im europäischen Vergleich zeigt sich, dass Mitarbeiter im deutschsprachigen Kulturraum einer „demokratischen Führung mit Mitspracherecht“ einen vergleichsweise hohen Stellenwert einräumen.<sup>51</sup> Das hat u. a. seine Wurzeln in einer kulturell geprägten geringen Toleranz gegenüber eklatanten Machtgefällen, wie sie schon bei Hofstede ermittelt wurde und nunmehr auch bei den GLOBE-Studien erneut bestätigt werden konnte.<sup>52</sup> Hinzu kommt, dass beide Länder auf eine relativ ausgeprägte betriebliche Mitbestimmungstradition verweisen können (z. B. Drittelparität in den Aufsichtsräten), die in Österreich noch zusätzlich durch die Institution der Sozialpartnerschaft verstärkt wird. Empirische Befunde zeigen dementsprechend auch, dass deutschsprachige Führungskräfte im Vergleich zu denjenigen anderer Länder

---

<sup>49</sup> Vgl. Gangestad/Snyder (2000).

<sup>50</sup> Vgl. McClelland/Boyatzis (1982).

<sup>51</sup> Vgl. Brodbeck et al. (2000).

<sup>52</sup> Vgl. Hofstede (1980); Szabo et al. (2002).

und Kulturräume weitaus partizipativer führen.<sup>53</sup> Da nicht davon auszugehen ist, dass die Teilnehmer unseres Samples davon gravierend abweichen, liegt die Annahme nahe, dass diese Soll-/Ist-Diskrepanz durch eine ausgeprägt hohe Erwartungshaltung verursacht wird. Gestützt wird diese Annahme auch dadurch, dass Österreicher „Partizipation“ als noch wichtiger einstufen als Deutsche und es in besonderem Ausmaß österreichische Führungskräfte sind, welche diesem Idealbild im Vergleich zu den Deutschen weniger entsprechen. Ähnlich können die Unterschiede im Bereich „Teamorientierung“ interpretiert werden, wo die österreichischen Befragten generell eine höhere Erwartungshaltung aufwiesen.

Dass Entrepreneure als klassische „Unternehmertypen“ als autonomer wahrgenommen werden als die Vergleichsgruppe, ist theoriekonform und braucht nicht gesondert erläutert zu werden. Wie ist jedoch der relativ deutliche Unterschied bei der Dimension „Narzissmus“ zu erklären? Im Vergleich zu Entrepreneuren agieren Vorstände/Geschäftsführer in weitaus komplexeren Strukturen und in Handlungsfeldern mit geringerer Zentralisation von Entscheidungs- und Strukturkompetenzen. Dass die Führung von Vorständen/Geschäftsführern daher häufiger Konflikte nach sich zieht und sich stärker an Normen und Standards zu halten (prozedurales Verhalten) bzw. in diversen Kommunikationssettings gesichtswahrend zu handeln hat, scheint systemimmanent zu sein. Zugleich ist der Legitimationsbedarf der Führung nach innen und außen bei angestellten Managern entsprechend höher als bei Unternehmensgründern. Diese kontextuellen Divergenzen lassen sich am ehesten mit der klassischen Dualität zwischen organischen und mechanischen Systemen beschreiben,<sup>54</sup> wie sie am prägnantesten einmal folgendermaßen beschrieben wurde: „Dem Unternehmer erscheint die Unternehmung wie ein am Leben zu erhaltender Organismus, für den Manager ist sie ein Mechanismus, der in Gang gehalten wird.“<sup>55</sup> Schließlich kann die höhere Statusorientiertheit bzw. Selbstzentriertheit der angestellten Manager darauf zurückgeführt werden, dass sie im Vergleich zu Entrepreneuren stärker macht- und weniger leistungsorientiert sind.<sup>56</sup> Entrepreneuren geht es eher um Inhalte und Ziele, Top-Managern eher

---

<sup>53</sup> Vgl. Jago et al. (1995); Lindert (1996).

<sup>54</sup> Vgl. Burns/Stalker (1961).

<sup>55</sup> Redlich (1964), S. 171.

<sup>56</sup> Vgl. Steyrer (2003).

um Beeinflussung und Systemsteuerung. Nur wer den dezidierten Willen hat, eine derartig hierarchisch exponierte Position einzunehmen und sich selbst dafür als geeignet wahrnimmt, hat eine Chance in den zahlreichen Karriereturnieren<sup>57</sup> für Spitzenfunktionen im Selektionsprozess zu bestehen. Bei unserem Sample handelt es sich um eine Personengruppe, die diesem Selektionsprozess bereits „ausgesetzt“ war.

2. *Sowohl die Ausprägung auf den Führungsdimensionen „Charisma“, „Teamorientierung“ und „Humane Orientierung“ als auch der Grad der Übereinstimmung mit den Führungsidealen auf diesen Dimensionen haben positive Auswirkungen auf das organisationale Commitment, das die organisationale Bindung, Identifikations- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter misst.*

Dieser Befund ist zunächst kongruent mit den theoretischen Annahmen bzw. empirischen Resultaten über die positive Wirkung dieser Führungsdimensionen. Bei der Erklärung der motivationalen Wirkung von Charisma wurde von der theoretischen Annahme ausgegangen, dass Menschen ein fundamentales Bedürfnis haben, ihr Selbstbild und Selbstkonzept aufrecht zu erhalten bzw. zu verbessern und dass es dieser Art von Führung am ehesten gelingt, Werte, Ziele und Normen der Organisation in das Selbstkonzept der Mitarbeiter zu integrieren. Plausiblerweise trifft dieser Sachverhalt auch auf „Teamorientierung“ und „Humane Orientierung“ zu. Damit wird recht deutlich die Relevanz von Führung im Sinne einer Repräsentation des Wertesystems einer Organisation unterstrichen, die sich unmittelbar auf die Teilnahmeentscheidungen von Mitarbeitern auszuwirken scheint.

Gesondert zu reflektieren sind die Ergebnisse für „Partizipation“. Wie deutlich gemacht wurde, sind die bis dato vorliegenden Befunde zur Erfolgswirksamkeit partizipativer Führung nicht konsistent. Unsere Ergebnisse scheinen aber jene Befunde zu stützen, die von einer vernachlässigbaren Wirkung ausgehen. Unter Umständen handelt es sich bei den Partizipationserwartungen um eine kulturell geprägte Norm, die relativ vehement eingefordert wird, aber keine entsprechenden positiven Resultate nach sich zieht. Sie könnte, so die Vermutung, bereits durch Lernprozesse seitens der Führungskräfte demystifiziert worden sein, was die Diskrepanz zwischen erwartetem und gezeigtem Verhalten seitens der Führungskraft erklären würde. Eine humane Grundeinstellung bzw. auf Teams und Gruppen gerichtete Managementkompetenzen scheinen

---

<sup>57</sup>

Vgl. Rosenbaum (1984).

positivere Konsequenzen nach sich zu ziehen als partizipatives Führungsverhalten.

3. *Organisationales Commitment zeigt einen positiven Zusammenhang mit Indikatoren des Unternehmenserfolgs, der anhand der Umsatzentwicklung, der Investitionserträge sowie des Ertragswachstums gemessen wurde, wobei klassische erfolgsrelevante Kontextvariablen aus der Strategieforschung Berücksichtigung fanden (Marktanteil, -wachstum, Wettbewerbsintensität, Macht der Lieferanten, Umweltdynamik, Unternehmensgröße).*

Die verhaltenswissenschaftlich orientierte Betriebswirtschaftslehre geht unter anderem von der Prämisse aus, dass der Unternehmenserfolg nicht unwesentlich von zwischenmenschlichen, „weichen“ Faktoren beeinflusst wird – Faktoren, denen in der deutschsprachigen Managementforschung nach wie vor eher mit Skepsis begegnet wird.<sup>58</sup> Unsere Befunde weisen darauf hin, dass diese Prämisse auch empirisch haltbar erscheint und dem durch Führung beeinflussbaren Faktor OC neben zahlreichen „harten“ und vielfältig überprüften Einflussfaktoren eine nicht unwesentliche Erfolgsrelevanz zukommt. Allerdings muss im Hinblick auf die Kausalbeziehung relativierend festgestellt werden, dass eine stark reziproke Wirkung zwischen OC und Unternehmenserfolg zu vermuten ist. Schließlich werden Facetten wie Bindungs-, Identifikations- und Leistungsbereitschaft auch vom Erfolg in der Gegenwart und optimistischen Zukunftserwartungen stimuliert.

Abschließend sind noch einige Problembereiche dieser Studie zu beleuchten: Auf allgemeiner Ebene ist zu fragen, inwieweit die in den ersten Phasen des GLOBE-Projektes erhobenen Modelle guter Führung tatsächlich für ein Land oder eine Kultur repräsentativ sein können. Letztlich beruhen die Werte trotz ergänzender Nutzung vielfältiger Erhebungsmethoden auf der Befragung einer begrenzten Zahl von mittleren Managern in Unternehmen von drei Branchen. Im Interesse der interkulturellen Vergleichbarkeit wurden dabei die gleichen Branchen ausgewählt, ungeachtet ihrer tatsächlichen Bedeutung in der Wirtschaftsstruktur des jeweiligen Landes. Die so erhobenen Daten spiegeln somit in unterschiedlichem Maße relevante Erwartungen wider. Insofern ist ein Vergleich mit den tatsächlich beobachteten Werten in seiner Aussagekraft von vornherein begrenzt. Vielmehr müsste eine Erhebung unseres Erachtens auch die Idealvorstellungen der unmittelbar betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation ermitteln, was aus

---

58

Vgl. Müller (1995).

forschungsökonomischen Gründen im vorliegenden Fall nicht machbar gewesen wäre.

Schließlich zeigt sich im Gesamtkonzept des GLOBE-Projektes auch eine deutliche Fokussierung auf die Managementebene. Es wird davon ausgegangen, dass vor allem die Führungsvorstellungen der mittleren Manager von Bedeutung sind, da diese die Führungswirkung unmittelbar erleben und weitergeben. Wie bereits im Ergebnis anderer Analysen gezeigt wurde, bleiben damit das Führungsverhalten der mittleren Manager selbst sowie die entsprechenden Erwartungen der Mitarbeiter außer Acht. Somit fehlt unseres Erachtens ein wichtiges Bindeglied zum Effekt von Führung auf die gesamte Organisation.

Generell verweist allerdings die weitgehende Ähnlichkeit zwischen Ideal- und Realbild der Führung auf die Tatsache, dass sich augenscheinlich in einem Lernprozess zwischen Führern und Geführten stabile Führungspraktiken herausbilden, die Ausdruck kultureller und organisationaler Strukturen sind und diese rekursiv stabilisieren. Größere Differenzen deuten demnach auf Felder hin, in denen tradierte Führungspraktiken aufbrechen und sich ändern. Sie bieten Ansatzpunkte für eine vertiefte Analyse, die im vorliegenden Beitrag (noch) nicht geleistet werden kann.

## Literatur

- Angle, H. L./Lawson, M. B. (1994): Organizational commitment and employees' performance ratings, in: *Psychological Reports*, 75. Jg., S. 1539-1551.
- Ardichvili, A. (2001): Leadership styles of Russian entrepreneurs and managers, in: *Journal of developmental entrepreneurship*, 6. Jg., S. 169-187.
- Bashaw, E. R./Grant, S. E. (1994): Exploring the distinctive nature of work commitment, in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14. Jg., S. 41-56.
- Bass, B. M. (1990): *Bass & Stogdills's handbook of leadership*. New York/London.
- Baum, R. J./Locke/E. A./Kirkpatrick, S. A. (1998): A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms, in: *Journal of Applied Psychology*, 83. Jg., Nr.1, S. 43-54.
- Blum, U./Leibbrand, F. (Hrsg.) (2001): *Entrepreneurship und Unternehmertum*, Wiesbaden.
- Brodbeck, F. C./Frese, M./Javidan, M. (2002): Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance, in: *Academy of Management Executive*, 16. Jg., S. 16-29.
- Brodbeck, F. C. et al. (2000): Cultural Variation of Leadership Prototypes across 22 European Countries, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73. Jg., S. 1-29.
- Burns, T./Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*, London.
- Chen, L. Y. (2004): Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan, in: *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, September, S. 432-438.
- Cohen, S. G./Bailey, D. E. (1997): What makes teams work – group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, in: *Journal of Management*, 23. Jg., S. 239-290.
- Czarniawska-Joerges, B./Wolff, R. (1991): Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage, in: *Organization Studies*, 12. Jg., S. 529-546.
- Deery, H. (2005): Falling behind. Why our leaders fail, in: *New Zealand Management*, März 2005, S. 44-45.
- Deery, S. J./Iverson, R. D. (2005): Labor-management cooperation: antecedents and impact on organizational performance, in: *Industrial and Labor Relations Review*, Jg. 58, S. 588-609.
- Den Hartog, D. N. et al. (1999): Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes or charismatic/transformational leadership universally endorsed? in: *Leadership Quarterly*, 10. Jg., S. 219-256.

- Dorfman, P. W./Hanges P. L./Brodbeck, F. C. (2004): Leadership and cultural variation, in: House, R. J. et al. (Hrsg.): *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, London/New Delhi, S. 669-719.
- Gangestad, S./Snyder, M. (2000): Self-monitoring: Appraisal and reappraisal, in: *Psychological Bulletin*, 126. Jg., S. 530-555.
- Glisson, C./Durick, M. (1988): Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, 33. Jg., S. 61-81.
- Harter, J. K./Schmidt, F. L./Hayes T. L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 87. Jg., S. 268-279.
- Hedley, B. (1977): Strategy and the Business Portfolio, in: *Long Range Planning*, 10. Jg., S. 33-48.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills.
- House, R. J./Hanges, P. J./Ruiz-Quintanilla, S. A./Dorfman, P. W./Javidan, M./Dickson, M./Gupta, V. et al. (1999): Cultural Influence on Leadership and Organizations. Project GLOBE, in: Mobley, W. H./Gessner, T./Arnold, P. (Hrsg.): *Advances in Global Leadership*, Stanford, S. 171-233.
- House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M./Dorfman, P. W./Gupta, V. (Hrsg.) (2004): *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, London/New Delhi.
- Jago, A.G./Reber, G./Bohnisch, W./Maczynski, J./Zavrel, J./Dudorkin, J. (1995): Interkulturelle Unterschiede im Führungsverhalten, in Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, Sp. 1226-1239.
- Kiesler, C. A. (1971): *The psychology of commitment*, New York et al.
- Korunka, Ch./Frank, H./Lueger, M. (2004): Die Bedeutung der Persönlichkeit für die Gründungsintention, die Gründungsrealisation und den Unternehmenserfolg, in: *Zeitschrift für Psychologie*, 212. Jg., S. 25-39.
- Leong, S. M./Randall, D. M./Cote, J. A. (1994): Exploring the organizational commitment – performance linkage in marketing, in: *Journal of Business Research*. 29. Jg., S. 57-63.
- Lewin, K. (1958): Group decision and social change, in : Maccoby, E. E. et al. (Hrsg.): *Readings in social psychology*, New York.
- Lindert, K. (1996): Führungskonzeptionen im Wandel: Eine interkulturelle und intertemporale Studie – Gemeinsamkeiten und Unterschiede west- und osteuropäischer Führungskräfte, in: Lang, R. (Hrsg.): *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. IInd Chemnitz East Forum*, München/Mering, S. 91-106.

- Lord, R. G./Maher, K. J. (1991): Leadership and information processing. Linking perceptions and performance, London/Sidney/Wellington.
- Malach-Pines, A./Sadeh, A./Dvir, D./Yafe-Yanai, O. (2002): Entrepreneurs and managers: similar yet different, in: *The International Journal of Organizational Analysis*, 10. Jg., S. 172-190.
- Malhotra, N./Mukherjee, A. (2004): The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres, in: *The Journal of Services Marketing*, 18. Jg., S. 162-174.
- Mathieu, J. E./Zajac, D. M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, in: *Psychological Bulletin*, 108. Jg., S. 171-194.
- Mayer, R. C./Schoorman, F. D. (1992): Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment, in: *Academy of Management Journal*, 35. Jg., S. 671-684.
- McClelland, D. C./Boyatzis, R. E. (1982): Leadership motive pattern and long term success in management, in: *Journal of Applied Psychology*, 67. Jg., S. 737-743.
- Meyer, J. P./Allen, N. J. (1997): *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks et al.
- Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnytsky, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, in: *Journal of Vocational Behavior*, 61. Jg., S. 20-52.
- Miller, K. L./Monge, P. R. (1986): Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review, in: *Academy of Management Journal*, 29. Jg., S. 727-753.
- Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität*, Wiesbaden.
- Morrow, P. C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, London.
- Mowday, R. T./Steers, R. M./Porter, L. W. (1979): The Measurement of Organizational Commitment, in: *Journal of Vocational Behavior*, 14. Jg., S. 224-247.
- Müller, W. R. (1995): Führungsforschung/Führung in der Bundesrepublik Deutschland, in Österreich und in der Schweiz, in: Kieser, A. et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart, Sp. 573-586.
- Neubauer, F. (1999): Das PIMS-Programm und Portfolio-Mangement, in Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen*, Heidelberg, S. 469-496.
- Ogbonna, E./Harris, L. C. (2000): Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, in: *International Journal of Human Resource Management*, 11. Jg., Nr.4, S. 766-788.

- Paradise-Tornow, C. A. (1991): Management effectiveness, service quality, and organizational performance in banks, in: *Human Resource Planning*, 14. Jg., S. 129-139.
- Porter, L. W./Steers, R. M./Mowday, R. T. Boulian, P. V. (1974): Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, in: *Journal of Applied Psychology*, 59. Jg., S. 603-609.
- Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie, 10. Aufl., Frankfurt a. M.
- Pümpin, C./Prange, J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt a. M./New York.
- Redlich, F. (1964): Der Unternehmer – Wirtschafts- und Sozialgeschichtliche Studien, Göttingen.
- Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J. (1975): Management and the worker, Mass. et al.
- Rosenbaum, J. E. (1984): Career Mobility in a Corporate Hierarchy, New York.
- Sambasivan, M., Rashid, M. Z. A./Johari, J. (2003): The influence of corporate culture and organisational commitment on performance, in: *The Journal of Management Development*, 22. Jg., Nr.7/8, S. 708-728.
- Shamir, B./House, R. J./Arthur, M. B. (1993): The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, in: *Organization Science*, 4. Jg., S. 577-594.
- Silverthorne, C./Wang, T.-H. (2001): Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations, in: *The Journal of Psychology*, 135. Jg., S. 399-412.
- Steyrer, J. (1995): Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung, Frankfurt a. M./New York.
- Steyrer, J. (2003): Macht und Leistungsorientierung von Top-Managern im Vergleich zu Entrepreneurs. IVM Forschungsbericht, WU Wien.
- Szabo, E., et al. (2002): The Germanic Europe cluster: where employees have a voice, in: *Journal of World Business*, 37. Jg., S. 55-68.
- Thomas, A. B. (1988): Does leadership make a difference to organizational performance? in: *Administrative Science Quarterly*, 33. Jg., S. 388-400.
- Tosi, H. L./Misangyi, V. F./Fanelli, A./Waldman, D. A./Yammarino, F. J. (2004): CEO charisma, compensation, and firm performance, in: *Leadership Quarterly*, 15. Jg., S. 405-421.
- Wagner, J. A. (1994): Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence, in: *Academy of Management Review*, 37. Jg., S. 312-330.
- Waldman, D. A./Ramírez, G. G./House, R. J./Puranam, P. (2001): Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, in: *Academy of Management Journal*, 44. Jg., S. 134-143.

- Weibler, J., et al. (2000): Führung in kulturverwandten Regionen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Führungsidealen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg., S. 588-604.
- Wofford, J. C./Liska, L. Z. (1993): Path-Goal Theories of Leadership. A Meta-Analysis, in: *Journal of Management*, 19. Jg., S. 857-876.
- Wright, P. M./Gardner, T. M./Moynihan, L. M. (2003), The impact of HR practices on the performance of business units, in: *Human Resource Management Journal*, 13. Jg., S 21-36.
- Youssef, D. A. (2000): Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance, in: *Journal of Managerial Psychology*, 15. Jg., S. 6-28.
- Zhu, W./Chew, I./Spangler, W. D. (2005): CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital enhancing human resource management, in: *Leadership Quarterly*, 16. Jg., Nr.1, S. 39-52.

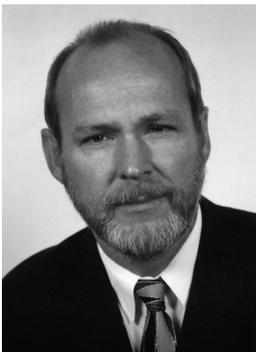
## Die Autoren



**Prof. Dr. Johannes Steyrer**  
Wirtschaftsuniversität Wien  
Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltens-  
wissenschaftlich Orientiertes Management  
Althanstraße 51  
1090 Wien  
[johannes.steyrer@wu-wien.ac.at](mailto:johannes.steyrer@wu-wien.ac.at)



**Dr. Michael Schiffinger**  
Wirtschaftsuniversität Wien  
Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltens-  
wissenschaftlich Orientiertes Management  
Althanstraße 51  
1090 Wien  
[michael.schiffinger@wu-wien.ac.at](mailto:michael.schiffinger@wu-wien.ac.at)



**Prof. Dr. Reinhart Lang**  
TU Chemnitz, Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaften  
Professur BWL V – Organisation  
und Arbeitswissenschaft  
[bw15@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:bw15@wirtschaft.tu-chemnitz.de)