Die Unternehmung 4/97



Jürgen Weibler



Rolf Wunderer

Zur Führungskultur der Schweiz

Die Frage nach der Ausprägung der Landeskultur und ihrer Bedeutung für die Gestaltung von Führungsbeziehungen wurde innerhalb der Führungsforschung bislang vernachlässigt. Im folgenden wird versucht, die Führungskultur der deutschsprachigen Schweiz näher zu bestimmen. Dazu werden die wenigen vorliegenden Untersuchungen auf diesem Feld vorgestellt und auf ihre Aussagen sowie ihre Aktualität überprüft. Zusätzlich werden erste eigene Ergebnisse quantitativer und qualitativer Forschungen zu diesem Themenkreis vorgestellt, die im Rahmen der bisher umfassendsten internationalen Führungsstudie (GLOBE) ermittelt wurden. Damit können weitere Aspekte der schweizerischen Führungskultur beschrieben und die Basis für den später geplanten internationalen Vergleich geschaffen werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sowie weiterführende Forschungsfragen werden abschliessend diskutiert.

1. Ausgangslage

In Wissenschaft und Praxis wird die Führung als eine kritische Erfolgsgrösse für Organisationen eingeschätzt[1]. Obgleich umfangreiche Forschungsergebnisse zu den verschiedensten Fragestellungen vorliegen[2], finden sich immer wieder vernachlässigte Bereiche. Einer dieser Bereiche ist die Frage nach der *Ausprägung* der Landeskultur und – hieran anschliessend – die Frage nach der *Bedeutung* dieser Landeskultur für die konkrete Ausgestaltung einer Führungsbeziehung im Kontext einer Führungskultur. Damit wurde der Stellenwert der Landeskultur im



Abbildung 1: Einflussfaktoren auf eine Führungsbeziehung[4].

Rahmen anderer, die Führungsbeziehung beeinflussender Faktoren konzeptionell vernachlässigt[3].

Wenn wir hier von Landeskultur sprechen, meinen wir die gemeinsam geteilten Werte und gelebten Praktiken, die für das Kollektiv eines Landes, einer Nation charakteristisch sind. Alle Werte und Praktiken[5], die unmittelbar oder mittelbar die gewünschte bzw. tatsächliche Ausgestaltung einer Führungsbeziehung *innerhalb eines Landes* berühren, bezeichnen wir als nationale *Führungskultur*. Hierauf werden wir uns konzentrieren. Durch die Unterscheidung in Werte und Praktiken wird die Soll- und auch die Ist-Kultur zum Beobachtungsobjekt. Theoretisch können Soll- und Ist-Kultur zusammenfallen, faktisch handelt es sich bei der Ist-Kultur aber immer nur um eine teilweise vollzogene Annäherung an die Soll-Kultur. Zu grosse Differenzen können jedoch zu Spannungen führen, denn Praktiken (=Ist-Kultur)[6], die den grundlegenden Werten eines Landes zu stark widersprechen (=Soll-Kultur), provozieren Legitimitäts- und Akzeptanzprobleme[7]. Erfolgreiche Führung ist in unserem wechselseitigen Beziehungskonzept ohne Berücksichtigung der Geführtenposition undenkbar. Inwieweit eine Kultur bis zu welchem Ausmass ein solches Auseinanderdriften toleriert und ob bzw. welche Mechanismen bestehen, diese mögliche Divergenz allmählich zu verkleinern, das ist noch eine offene Forschungsfrage. Dennoch sollte man sich dieser konzeptionellen Trennung innerhalb der Kulturforschung bewusst sein.

Werte sind nach *Kluckhohn* (1951, 395) «a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of action». Es handelt sich um generalisierte, vergleichsweise dauerhafte sowie grundlegende Überzeugungen von Wünschenswertem (was ist normal, gut, anständig, rational usw.), die zunächst einmal nur als handlungsrelevante Orientierungen zu verstehen sind[8], weil das tatsächliche Verhalten verschiedene Grundlagen besitzt[9]. *Kurt Lewin* (1963) wies bereits sehr frühzeitig darauf hin, dass das

Verhalten als eine Funktion der Charakteristika einer Person *und* denen der Situation (relevante Umwelt) anzusehen ist. Ähnlich sieht z.B. auch *von Rosenstiel* (1987) das Verhalten als eine Determinante des individuellen Könnens, des persönlichen Wollens, des sozialen Dürfens (Kultur) und der situativen Ermöglichung an. In einem allgemeinen Führungskonzept von *Wunderer* (1997, 17) wird dieser Ansatz erweitert und umfasst dann acht Determinanten (siehe *Abb. 2*).

Alle Kulturdefinitionen nehmen im allgemeinen Werte als inhaltlichen Kern in ihre Begriffsdefinition auf. Ein spezifisches Muster von Werten kann deshalb als wesentlicher Bestandteil einer Soll-Kultur verstanden werden (neben verschiedenen, oftmals unbewussten Grundannahmen und offensichtlichen Artefakten)[10]. *Hofstede* (1980, 13) charakterisiert deshalb Kultur als «collective programming of the mind»[11]. Man könnte mit *Hofstede* (1980, 25 f.) sagen, dass die Kultur für

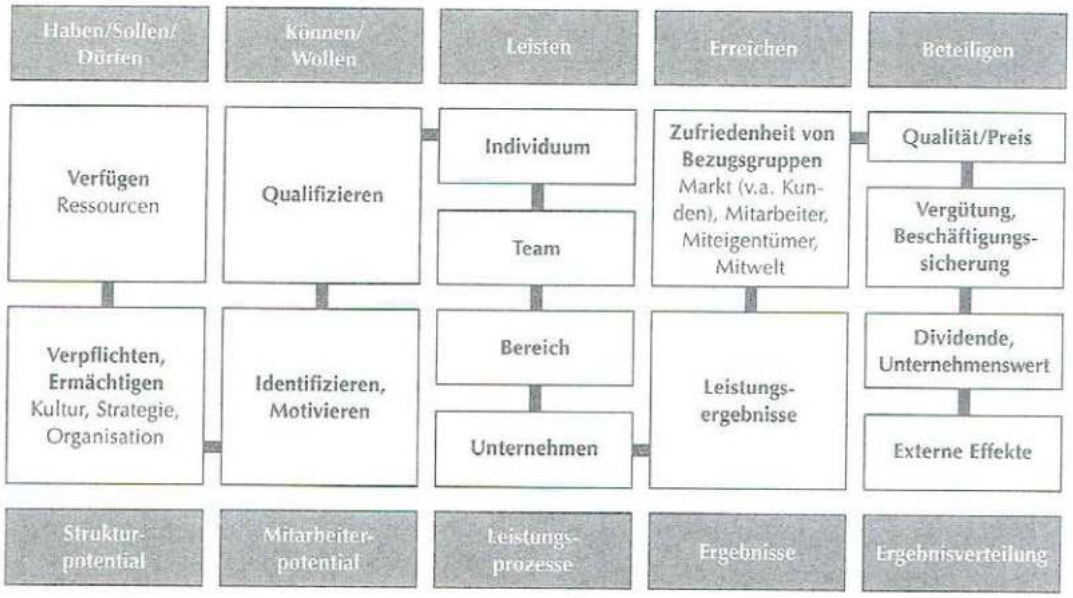


Abbildung 2: Prinzipien, Komponenten und Aktivitäten der Führung.

menschliche Kollektive das ist, was die Persönlichkeit für Individuen darstellt: sie determiniert ihre Identität. Dabei ist offensichtlich, dass Werte sog. hypothetische Konstrukte sind[12], die durch eine Interpretation von Beobachtbarem erschlossen werden müssen und nie selbst direkt zu beobachten sind. Die Führungskultur zu untersuchen heisst hiernach zunächst, die einer unter verschiedenen Kriterien abgrenzbaren Einheit (hier: Land/Nation) zugrunde liegende diesbezügliche Wertestruktur aufzudecken, zu beschreiben und zu analysieren. Ferner, um auf unsere obige Unterscheidung zurückzukommen, ergänzend auch die gelebten Praktiken zu bestimmen.

2. Landeskultur und Führungsforschung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Führungsfragen ist hinsichtlich der Theorieformulierung und der empirischen Forschung einseitig durch nordamerikanische Ansätze geprägt. Lange Zeit hat man deren Gültigkeit ungeprüft auch für andere Kulturkreise unterstellt. Die Übertragung dieser Ansätze auf andere Kulturen ist aber nur dann unbedenklich, wenn angenommen wird, dass spezifisch landeskulturelle Werte und landesübliche Praktiken keinen entscheidenden Einfluss auf die jeweiligen theoriekonstituierenden Ansätze haben. Diese implizite Annahme stösst jedoch verstärkt auf Kritik[13]. Angesichts verschiedener Befunde[14] wird postuliert, dass das Verständnis von Führung und die Effektivität des Führungsverhaltens in zentralen Kriterien wesentlich durch die Landeskultur moderiert wird[15]. Vollkommen unklar sind allerdings Einflussbereiche, Reichweite und Intensität der jeweiligen Landeskultur auf das Führungsgeschehen[16]. Empirische Untersuchungen, die hier einen signifikanten Aufschluss geben könnten, bilden die Ausnahme[17]. Und es dominiert eindeutig die Beschreibungsphase. Ferner wurden bei den aufgeführten Studien mehrheitlich nur sehr wenige Nationen einbezogen.

Es gilt also, sich verstärkt um die Charakterisierung der jeweiligen landesspezifischen Führungskultur zu bemühen. Dabei nehmen wir an, dass sich trotz aller Differenzierungen innerhalb einer Gesellschaft (Stichwort «Subkulturen») bestimmte übergreifende und einflussreiche Wertdimensionen und Praktiken finden lassen[18]. Wenn wir über die «schweizerische» Führungskultur diskutieren möchten, unterstellen wir, dass es unternehmensübergreifende kulturelle Einflüsse gibt. Über ihre schweizerische Spezifität liessen sich natürlich nur in einem Vergleich zu anderen Ländern Aussagen treffen. Eine Voraussetzung dafür ist, dass Schlüsselmerkmale (samt Ausprägungen) der eigenen Führungskultur zuvor herausgearbeitet werden, um diese dann im Vergleich zu anderen Nationen auf ihre Singularität/Besonderheit hin abgleichen zu können, selbst wenn diese – wie gerade die schweizerische Kultur – in sich wieder sehr differenziert ausgeprägt ist.

Bevor wir uns jedoch inhaltlich der schweizerischen Führungskultur nähern, erfolgen einige methodische Hinweise, die bei der Analyse der Führungskultur generell bedenkenswert erscheinen.

3. Methodische Vorüberlegungen

Hofstede (1980, 17) hat vier Strategien aufgeführt, die einen Zugang zur Beschreibung einer Kultur in dem von uns dargelegten Sinne erlauben. Hierzu werden beobachtbare Phänomene benötigt, von denen aus Aussagen über das Konstrukt (Führungs-)Kultur möglich sind.

Worte	Interviews Fragebögen Projektive Tests	Inhaltsanalyse von – Reden – Diskussionen – Dokumenten
Taten	Laborexperimente Feldexperimente	Direkte Beobachtungen Nutzung verfügbaren deskriptiven Materials
	provoziert	natürlich

Abbildung 3: Strategien zur Erfassung der Führungskultur[19].

Unterstellt wird dabei, dass eine Kultur nicht direkt erfasst werden kann, sondern erschlossen werden muss. Hierzu können ein beobachtbares Verhalten oder entsprechende Folgen eines Verhaltens inklusive damit verbundene Artefakte dienen[20]. Die entsprechenden Daten werden entweder unmittelbar für den Untersuchungszweck generiert («provoziert») oder liegen unabhängig von der konkreten Untersuchung bereits vor («natürlich»).

Ziel einer umfassenden Forschung zur Führungskultur sollte es idealtypisch sein, alle vier Zellen zu besetzen. Mindestens ist jedoch zu fordern, zwei unterschiedliche forschungsmethodische Strategien zu wählen, die möglichst sowohl auf die «provozierte» wie auch die «natürliche» Datengewinnungsmethode Bezug nehmen, da hierdurch Messfehler reduziert werden können[21]. Insbesondere ist dies bei Methoden bedeutsam, die wie Befragungen und Interviews auf Selbstbeschreibungen beruhen. Denn hier besteht besonders die Gefahr, dass «die Beeinflussung des Messergebnisses durch Merkmale der Untersuchungssituation, speziell durch den Messvorgang selbst»[22] erfolgt[23]. Deshalb sollten ebenfalls Verfahren eingesetzt werden, die diese Reaktivität vermeiden, indem Daten erhoben werden, die «entweder (physische) ‹Spuren› [vergangenen Geschehens] alltäglicher Handlungsabläufe als Indikatoren für eben diese Handlung auswerten oder Dokumente [bzw. Statistiken, Archive, symbolische Materialien usw.] analysieren, die im Verlaufe der normalen Tätigkeit anfallen»[24]. Die soziale Realität sollte so unabhängig vom Forschungsprozess abgebildet werden[25]. Dies auch eingedenk der Tatsache, dass «jede Herangehensweise [...] eine spezifische Konstruktion und Reduktion der Wirklichkeit in der ihr eigenen Weise [impliziert]»[26]. Mit *Webb* u.a. (1981) sind solche nicht-reaktiven Verfahren auch als «*unobtrusive measures*» zu bezeichnen[27, 28]. Wir werden hierauf zurückkommen.

4. Aussagen zur schweizerischen Führungskultur

In diesem Abschnitt werden zunächst Untersuchungen herangezogen, die sich bislang mit Fragen der schweizerischen Führungskultur beschäftigt haben. Gemeinsam ist ihnen, dass sie aus einer bestimmten Perspektive heraus zentrale Aspekte thematisieren, die das Verständnis

von Führung in der Schweiz beleuchten und – überwiegend spekulativ – auf hierfür kritische Faktoren fokussieren. Man kann ihre Aussagen demnach auch nur als vorläufige (Hypo-)Thesen zur schweizerischen Führungskultur werten.

Es zeigt sich, dass diese Studien dem ersten Quadranten von *Hofstede* (vgl. *Abb. 2*) zugeordnet werden müssen und so im Sinne einer idealtypischen Forschungsstrategie ergänzungsbedürftig sind. Die am häufigsten genutzte Strategie ist dabei die Gewinnung von Informationen durch Befragungen oder Interviews auf Grundlage von Bezugsrahmen, Hypothesen und Metaphern. Zusätzlich werden erste vorläufige Ergebnisse eines laufenden internationalen Forschungsvorhabens der Verfasser einbezogen, das in seiner forschungsmethodischen Ausrichtung drei der oben beschriebenen vier Quadranten von *Hofstede* umfasst (Fragebogen, Inhaltsanalyse, Nutzung verfügbaren deskriptiven Materials). Unseres Wissens erstmalig werden dabei zur Bestimmung der schweizerischen Führungskultur die weiter oben erwähnten «unobtrusive measures» systematisch verwendet.

Die Untersuchungen werden in chronologischer Reihenfolge referiert, wobei jeweils von uns erhobene aktuelle Daten einfliessen. Im einzelnen handelt es sich um die klassische Studie von *Hofstede* (1980; Fragebogen), in der die Schweiz neben anderen Ländern berücksichtigt wurde, und um für die Schweiz spezifischen Untersuchungen von *Bergmann* (1986; Interviews), *Müller* (1988; Interviews), *Wunderer* (1990; Fragebogen) sowie eigene Befunde über Interviews, Fragebogen und unobtrusive measures. Die *eigenen Befunde* beziehen sich sowohl auf die drei oben genannten Schweizer Studien – und bewegen sich dementsprechend in deren Logik – als auch auf Erhebungen, die ein eigenständiges Design besitzen, das von der Hofstede-Studie beeinflusst wurde.

Es soll dabei die Schwierigkeit und Problematik einer derartigen Zusammenschau nicht verschwiegen werden. So handelt es sich fast ausschliesslich um induktiv gewonnene Befunde, wobei die einzelnen Studien – mit einer Ausnahme[29] – nicht aufeinander Bezug nehmen. Die betrachteten Studien unterscheiden sich in ihrer theoretischen Differenziertheit, in ihrem methodischen Vorgehen, in ihrem Aussagebereich und nicht zuletzt in ihrem Erhebungszeitpunkt. Dies schliesst auch die unterschiedliche Akzentuierung von Werten und Praktiken ein. Unschärfen sind damit bei einer vergleichenden Betrachtung unvermeidlich. Dennoch wird sich zeigen, dass die einzelnen Befunde in einen Interpretationskorridor eingebettet werden könnten, der uns ein doch aussagefähiges, wenngleich unvollständiges und zeitgebundenes Bild erlaubt.

4.1 Die Studie von Hofstede

Hofstede (1980)[30] hatte auch die Schweiz in seiner international ausgerichteten Landeskulturstudie anhand der IBM im Vergleich zu 40 anderen Ländern hinsichtlich ihrer Ausprägungen auf vier zentralen Dimensionen beschrieben[31]. Dabei nahm er keine speziellen Aussagen zur schweizerischen Führungskultur vor. Dementsprechend konnten nur seine allgemeinen Ausführungen zu den mit diesen Dimensionen verbundenen Werten und vermuteten Praktiken herangezogen werden. Es wurden nur die mit einem Bezug zum Führungsbereich berücksichtigt. Insgesamt können die Befunde also lediglich als

tendenzielle Hinweise dienen, da sie inhaltlich und zeitlich heterogenem empirischem Material entstammen. Zudem basieren die Ausprägungen der Dimensionen auf Daten, die ausschliesslich die schweizerische Niederlassung der IBM repräsentieren. Des weiteren treten teilweise Interpretationsschwierigkeiten auf, wenn einzelne Dimensionen miteinander kombiniert werden. Es handelt sich hier um eine Mischung aus folgenden Werten und Praktiken:

a. Das Ausmass, wie eine Gesellschaft die Ungleichheit ihrer Mitglieder hinsichtlich der Verteilung von vor allem Macht, Prestige und Status absichert (Dimension *Power Distance: Egalitarismus vs. Machtungleichheit*).

Hier lag die Schweiz im unteren Fünftel. D.h., dass die Schweiz eher egalitaristische Werte betont. Für die Führungskultur kann dies z.B. bedeuten, dass

- Manager ihre Mitarbeiter vor Entscheidungen konsultieren
- eine enge Überwachung durch die Mitarbeiter selbst abgelehnt wird
- Manager sich eher pragmatisch verstehen
- Manager sich eher um ihre Mitarbeiter kümmern
- Mitarbeiter eher bereit sind, Kritik an ihrem Vorgesetzten zu üben
- Mitarbeiter sich eher kooperativ verhalten
- Hierarchie funktional gesehen wird und eine latente Harmonie besteht
- Macht nicht nach aussen gekehrt wird[32].

b. Das Ausmass, wie eine Gesellschaft die Unsicherheit durch soziale Interventionen, wie Regeln, Vorschriften usw., reduziert (Dimension *Uncertainty Avoidance: Unsicherheitstoleranz vs. Unsicherheitsvermeidung*).

Hier lag die Schweiz eher im Mittelfeld, wird aber bei einer bipolaren Betrachtung (stark/schwach) knapp der oberen Hälfte zugeschlagen. Für die Führungskultur kann dies z.B. bedeuten, dass

- stärkerer Widerstand gegen Veränderungen besteht
- Loyalität des Mitarbeiters hoch bewertet wird
- das Senioritätsprinzip geachtet wird
- Manager auch Fachexperten sind
- klare Anweisungen und Richtlinien bevorzugt werden
- Führungsgrundsätze beachtet werden
- Konflikte eher unerwünscht sind
- Initiative und Führungsfähigkeit generell skeptisch eingestuft werden
- Konsensus (aber auch Nationalismus/Konservatismus) geschätzt werden[33].

c. Das Ausmass, wie eine Gesellschaft individuelles Verhalten ermutigt und belohnt (Dimension *Individualism: Individualismus vs. Kollektivismus*).

Hier lag die Schweiz am Anfang des oberen Drittels. Für die Führungskultur kann dies z.B. bedeuten, dass

- Einzelentscheidungen Gruppenentscheidungen vorgezogen werden
- eine eher kalkulative Bindung zum Unternehmen besteht
- Handlungsspielräume und Herausforderungen geschätzt werden
- Moderne Anreizsysteme verwendet werden[34].

d. Das Ausmass, wie eine Gesellschaft ein Verhalten unterstützt, welches als stereotyp maskulin (aggressiv, bestim-

mend, dominant, Bevorzugung von Jungen/Männern) bezeichnet wird (Dimension *Masculinity: Maskulinität vs. Feminität*)[35].

Hier nahm die Schweiz Anfang der 70er Jahre einen Spitzenwert ein. Für die Führungskultur kann dies z.B. bedeuten, dass

- Manager Führung bewusst anstreben
- Servicerollen von Managern weniger geschätzt werden
- ein höheres Salär mehr Freizeit vorgezogen wird
- Leistung durch Anerkennung definiert wird, gleichzeitig ein Ideal darstellt
- Entschlossenheit und Unabhängigkeit geschätzt werden[36].

Die Untersuchung von *Hofstede* lässt die «damalige» schweizerische Führungskultur um 1970 als eine stereotyp männliche (Maskulinität) erscheinen. Bewahrung wird vor Innovation gestellt. Etablierte Regeln und Orientierung gebende Vorschriften werden vergleichsweise hochgeschätzt (Unsicherheitsvermeidung). Innerhalb dieses Rahmens werden individuelle Leistungen jedoch ermutigt und gewürdigt (Individualismus). Deutlich wird darauf abgezielt, Führung funktional zu verstehen. Der Führende soll seine Funktion in der gebotenen Bescheidenheit ausüben («Egalitarismus» statt «Machtdistanz»).

Im Rahmen eines ein Vierteljahrhundert später initiierten internationalen Forschungsprojektes (GLOBE)[37], in dem ebenfalls der Einfluss der Landeskultur auf Führungsphänomene untersucht wird und bei dem die Verfasser als Landesvertreter Schweiz fungieren, wurden u.a. die oben genannten Dimensionen der Landeskultur erneut aufgegriffen. Zur Illustration soll – trotz methodischer Differenzen – ein tentativer Ergebnisvergleich erfolgen. Dabei konzentrieren wir uns an dieser Stelle nur auf die Hofstede-Dimensionen und lassen die bei uns vorgenommene konzeptionelle Erweiterung der Dimensionen zur Erfassung einer Landeskultur aussen vor. Im Unterschied zu Hofstede wurden Werte und Praktiken getrennt erhoben. Konkret bedeutet dies, dass bei GLOBE die Dimensionen zur Einschätzung der Landeskultur sowohl als Soll-Vorstellungen (= Werte) als auch hinsichtlich ihrer tatsächlichen Ausprägung (= Praktiken) erfragt wurden. Hiernach stellt sich das Bild wie folgt dar:

	Hofstede	GLOBE	
	Werte/ Praktiken	Werte	Praktiken
Machtdistanz	niedrig	niedrig	mittel–hoch
Unsicherheits-vermeidung	mittel–hoch	niedrig–mittel	hoch
Individualismus	hoch	mittel–niedrig	mittel
Maskulinität	hoch	mittel–niedrig	mittel–hoch

Abbildung 4: Ausprägung der Dimensionen der schweizerischen Landeskultur 1970/1995[38].

Die *Wertestruktur* der Schweizer Manager ist 1995 durch eine sehr geringe Machtdistanz sowie eine leicht überdurchschnittliche Unsicherheitsvermeidungstendenz gekennzeichnet. Verschiebungen ergeben sich durch die Abnahme der Individualismusdimension (nun leicht in Richtung Kollektivismus gehend) und in der ehemals sehr deutlich ausgeprägten Maskulinitätsdimension, die nun aber leicht in Richtung Feminität tendiert[39]. Die wahrgenommenen *Praktiken* geben jedoch vor allem mit Blick auf die Machtdistanz ein etwas anderes Bild: Hier scheinen machtstabilisierende Verhaltensweisen noch deutlich zu dominieren, und

auch die Neigung, Regeln, Vorschriften und eine vorausschauende Planung gegenüber flexiblerem und spontanerem Handeln zu bevorzugen, herrscht vor. Ebenso ist die Differenz auf der Maskulinitätsdimension immer noch signifikant zugunsten männlicher Stereotype ausgeprägt[40, 41]. Der Unterschied auf der Individualismusdimension ist zwar ebenfalls signifikant, jedoch weniger bedeutsam. Im Vergleich mit den frühen Befunden von *Hofstede* ergibt sich kein einheitliches Bild, wenngleich eine relativ grössere Schnittmenge zu den heutigen Praktiken besteht (vgl. dazu auch *Abb. 5*). Aufgrund der beschriebenen methodischen Bedenken (vgl. auch FN 37/38) soll auf einen detaillierten Abgleich mit den Hofstede-Befunden verzichtet werden.

4.2 Die Studie von Bergmann

Bergmann (1986) entwickelt in seiner vom Schweizerischen Nationalfonds geführten Studie zum schweizerischen Management sechs Thesen, die «einen typischen schweizerischen Ansatz zum Betriebswirtschaften charakterisieren» (*Bergmann* 1986, 290)[42]. Seine Thesen beziehen sich mehrheitlich auf die Ist-Kultur (Praktiken). Spezifische Eigenheiten in den Unternehmen werden aber anerkannt[43]. Bergmann nimmt dabei keine Priorisierung einzelner Thesen vor, d.h., es ist von einer Gleichrangigkeit der ermittelten kulturellen Eigenheiten auszugehen:

These 1: Sieg der Komplexität
Schweizerische Manager trachten nicht danach, Einheit durch Einförmigkeit zu erzielen. Es gibt wenig starre Grundsätze und wenige allgemeinverbindliche Methoden. Die hierdurch entstehende Gefahr einer zentrifugalen Kraft wird durch hohe Firmentreue und Loyalität, auch gegenüber den Vorgesetzten, aufgefangen. «Das komplexe Ganze wird durch ein ebenfalls komplexes und sehr starkes Netz persönlicher Vertrauensbeziehungen zusammengehalten» (*Bergmann* 1986, 290).

These 2: Sieg des Mittelmasses
Personen mit zu grossem persönlichem Ehrgeiz und besonders übertriebenem selbstbewusstem Verhalten wird Misstrauen entgegengebracht (also ganz nach der japanischen Maxime: ein Nagel, der herausragt, gehört eingeschlagen). Hervorhebungen durch Titel usw. sind verpönt. Es dominiert die Motivation zur Zusammenarbeit auf vielfältigen Ebenen. Kooperation rangiert vor individualistischem Wettbewerb.

These 3: Sieg einer indirekten, funktionalen Herrschaftsform
Macht wird in Schweizer Firmen vorwiegend funktional interpretiert. Gleichzeitig wird erwartet, diese Macht nicht für eigene Zwecke zu missbrauchen oder sie durch Beharren auf Privilegien und Luxus demonstrativ zur Schau zu stellen. Die Führungskraft soll konstruktive Kritik akzeptieren und generell bemüht sein, Konsens durch Überzeugung herzustellen. Die Machtdistanz zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern ist relativ gering.

These 4: Sieg der Diskretion
Mitarbeiter vertrauen darauf, dass Vorgesetzte wie sie selbst in ihrem Verantwortungsbereich das Richtige tun. Offiziell werden Informationen nur sehr sparsam und zurückhaltend gegeben. Wichtige Nachrichten sind aber über die vielfältigen informellen Kanäle zu erfahren, die sich auch ausserhalb der Unter-

nehmung durch die Vielzahl der personellen Verflechtungen in Vereinen, Cliquen usw. ergeben, wobei das hierarchische Gefälle oft nicht beibehalten wird.

These 5: Sieg des Pragmatismus
Offene ideologische Positionen werden eher abgelehnt. Was zählt, sind praktikable Kompromisse statt endgültiger Musterlösungen. Bei auftretenden Problemen wird die rationale Analyse der Intuition vorgezogen.

These 6: Sieg des Konservatismus
Harte Arbeit, historisch begründbar, prägt die Arbeitswelt. Man versucht vor allem das zu festigen, was man besitzt. Neuerungen steht man so lange skeptisch gegenüber, bis der höhere Nutzen ersichtlich ist. Bei einer eher moderaten Risikoneigung geht es darum, kleinen Verbesserungen gegenüber grossen Sprüngen bei Produkten und Verfahren den Vorzug gegeben. Diese inkrementalen Verbesserungen werden perfektioniert. Der Improvisation steht man skeptisch gegenüber, weil sie eher als ein Beweis für mangelnde Voraussicht gesehen wird.

Wir interessierten uns nun für die *gegenwärtige und (vermutete) zukünftige* Bedeutung dieser Faktoren. Damit erscheint es in einem bescheidenen Rahmen möglich, gleichzeitig Aussagen zu den Praktiken (Ist-Kultur) und möglicherweise auch zu den Werten (Soll-Kultur)[44] in Erfahrung zu bringen. So baten wir Führungskräfte schriftlich um ihre diesbezügliche Einschätzung. Die einzelnen Faktoren wurden wie folgt bewertet (geordnet nach der eingeschätzten zukünftigen Bedeutung)[45]: siehe unten, *Tabelle 1.*

Insgesamt wurden diese Thesen von den von uns befragten Führungskräften relativiert. Extreme Ausprägungen kommen nicht vor. Dies mag daran liegen, dass sie – wie *Bergmann* selbst sagt – in keiner Unternehmung in Reinkultur anzutreffen sind, sondern eher ein Kondensat vieler, teilweise unbewusster Werte und Praktiken sind, die zudem durch andere Fakto-

Kulturfaktoren	1994	**2000**	1994	2000				
	$\bar{x}$		s			t	df	p
Komplexität	3.1	3.8	1.00	1.15		–3.73	55	.000
Herrschaftsform	2.8	3.6	1.01	0.95		–5.60	54	.000
Pragmatismus	3.5	3.6	0.97	1.16				n.s.
Mittelmass	3.2	3.4	1.07	1.34				n.s.
Konservatismus	4.0	3.0	0.89	1.36		5.17	55	.000
Diskretion	3.5	2.5	1.02	1.09		5.52	53	.000

N=55

Max=5 («völlig zutreffend»)/Min=1 («völlig unzutreffend»)

$\bar{x}$ = arithmetisches Mittel, s = Standardabweichung, df = Freiheitsgrade, t = statistische Prüfgrösse, p = Wahrscheinlichkeit, dass der Mittelwertunterschied zufällig ist (Werte kleiner .05 gelten als aussagekräftig)

Tabelle 1: Veränderungen der Management-/Führungskultur im Zeitablauf I (eigene Erhebung).

ren überlagert und modifiziert werden können. Die nicht unerheblichen Standardabweichungen belegten die Uneinheitlichkeit in den Einschätzungen.

Bei der Einschätzung zukünftiger Bedeutungen zeigt sich, dass sich die Prioritäten nach Ansicht der Befragten in den nächsten Jahren deutlich verschieben werden. Noch wird das konservative Element betont, Stabilität und Ordnung dominieren die Führungskultur, Neuerungen werden vorsichtig angegangen («Konservatismus»). Die Befragten meinen aber, sich zunehmend in einer komplexen Welt zu bewegen. Starre Grundsätze und allgemeinverbindliche Methoden stellen deshalb kaum probate Antworten zur Zukunftsbewältigung dar («Komplexität»)[46]. Wird heute noch eine sparsame Informationsverteilung in den Unternehmen gesehen, die aber durch grundsätzliches Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Vorgesetzten fundiert wird, scheint diese Führung an Bedeutung zu verlieren («Diskretion»). Die Akzeptanz von Führung bleibt zwar dann unbestritten, wenn sie im funktionalen Sinne zum Erfolg beiträgt, doch wird eine konsensorientierte Ausrichtung erwartet («Herrschaftsform»). Das Machtgefälle zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nimmt demnach weiter ab. Aufgabe des Vorgesetzten ist es, sich mehr der konstruktiven Kritik seiner Mitarbeiter zu stellen und anschliessend eine möglichst gemeinsam geteilte Entscheidung herbeizuführen. Team- und Kompromissorientierung wurde hier sichtbar. Dies kommt auch im Wunsch nach einer etwas stärkeren Ausrichtung am Kollektiv – mit Betonung von Kooperation statt individualistischem Wettbewerb – zum Ausdruck («Mittelmass»). Die Neigung, ideologischen Positionen mit Skepsis zu begegnen und Rationalität vor Intuition zu stellen («Pragmatismus»), bleibt unverändert.

4.3 Die Studie von Müller

Müller (1988) stellt in dem zugrunde gelegten Beitrag seine Erfahrungen vor, die er innerhalb eines längerfristigen empirischen, qualitativ orientierten Projektes zur Führungslandschaft Schweiz durch Interviews mit 23 schweizerischen Führungskräften gesammelt hat. «Dabei wird auf die Führung in ihrer kulturellen Einbettung eingegangen, wie sie von den Führungspraktikern gedacht, gestaltet und gelebt wird, so dass das Selbstverständliche und damit oft kaum noch Wahrnehmbare und Implizite zum Vorschein kommen kann» (*Müller* 1988, 246). Damit wird Kultur – wie bei *Sathe* – als «die Summe aller Selbstverständlichkeiten» gesehen.

Müllers Befunde, die die Ist-Kultur zwar aufgreifen, aber doch mehr nach den dahinterliegenden Idealen suchen, sind in griffigen Statements wiedergegeben. Seine Charakterisierung der Führungslandschaft Schweiz beinhaltet elf «markante Fixpunkte und auffällige Erhebungen» (*Müller* 1988, 248)[47], die gleichzeitig als Elemente einer landestypischen Führungskultur verstanden werden können. Auch *Müller* geht nicht auf eine weitere Bedeutungsgewichtung der einzelnen Thesen ein.

These 1: Standort einnehmen können
Führung bedarf eines klaren Standortes, den ein Mensch im Kollektiv für alle sichtbar einnimmt. «In einer Kultur, die sich wie die deutschschweizerische mit Machtgefällen schwertut ... fordert ein Führungsanspruch zu einer besonders kritischen Beurteilung heraus» (*Müller* 1988, 249). Eingeschlossen ist in dieser Standortbe-

stimmung auch die Fähigkeit, zu fordern und sich gegenüber Abhängigkeiten (z.B. Vorgesetzte) abgrenzen zu können. Dieses wird als Selbständigkeit gegenüber anderen wahrgenommen.

These 2: Fordern können
«Fordern können» ist ein Zeichen guter Führung, die bestimmt, aber in angemessener Weise zu erfolgen hat. Hier geht es nicht nur darum, ein «lieber Kerl» zu sein, sondern ganz persönlich hinter seinen Forderungen – bis zur Herausforderung nach Selbständigkeit – zu stehen[48]. Dieser Aspekt hängt sehr eng mit den Aussagen der vorausgehenden These zusammen.

These 3: Selbständig sein
Selbständigkeit, nicht zu verwechseln mit Willkür oder persönlichem Machtmissbrauch, ist wichtig dafür, als ein Führer erlebt zu werden und Vertrauen in die Wirkung seines Handelns zu erzeugen. Sich gegenüber höheren Vorgesetzten durchzusetzen und abzugrenzen, ist in diesem Zusammenhang wichtig.

These 4: Ablehnung abgehobener Autorität
Macht, die nicht durch funktionale oder personale Autorität legitimiert ist, wird abgelehnt. Symbole der Macht («Gessler-Hut») werden nicht geschätzt; ebensowenig Machtprivilegien. Prinzipielle Gleichheit ist auch von Vorgesetzten zu berücksichtigen, auch wenn diese im Arbeitsleben funktionalen Zwängen unterliegt. Eine Elite, die nur den Weg weist und nicht selbst mitmarschiert, ist verpönt.

These 5: Frontnähe bewahren
Vorgesetzte sollen den Bodenkontakt nicht verlieren. Damit soll Nähe zu den Mitarbeitern, aber auch zum Geschäft insgesamt bewahrt werden. Dies setzt auch eine entsprechende fachliche Qualifikation voraus.

These 6: Vorbild sein
Vom Vorgesetzten wird erwartet, dass er seinen Forderungen gegenüber den Geführten selbst nachkommt. Die oben beschriebene Frontnähe soll auch sicherstellen, dass er auf fachlichem Gebiet die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt.

These 7: Soziale Nähe herstellen
(Emotionale) Nähe zu den Mitarbeitern soll prinzipiell von den Vorgesetzten gesucht werden, auch wenn Spannungen damit nicht verschwinden (Alltagsentscheidungen). Hierzu gehört auch das Mitmachen oder Mitfeiern ausserhalb der Arbeit. Von den Mitarbeitern wird diese Nähe als Loyalität und Rückendeckung in schwierigen Situationen erfahren.

These 8: Mitarbeiter aufgabenorientiert sehen
In einem gewissen Gegensatz zur These 7 steht u.E. der Befund, dass die Mitarbeiter in den Schilderungen ihrer Vorgesetzten eine «blasse» Kategorie bleiben. Danach wird die Beziehung zu den Mitarbeitern vorwiegend instrumentell statt zwischenmenschlich erlebt.

These 9: Kollektive formen
Vielfach wird mit Führung die Formung eines Kollektives assoziiert. Das Kollektiv wird durch strukturelle Abgrenzung, die Vermittlung eines «Wir-Gefühls» und durch die Sicherstellung einer internen Harmonie (Disziplinierung/Sozialisierung einzelner) geformt. Individualistische Gesichtspunkte treten weniger hervor.

These 10: Orientierung und Sicherheit vermitteln
Diese wichtige Führungsfunktion der Vermittlung von Orientierung und Sicherheit wird vor allem über die individuelle oder kollektive Vorgabe operativer Ziele und über Erwartungsklärung wahrgenommen. Damit soll auch das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Ordnung befriedigt werden.

These 11: Führen als Bewegen, Bewirken und Verändern verstehen
Führung soll hiernach vor allem verändern, alte, hinderliche Strukturen aufbrechen und Neues in Bewegung setzen (Erzielen von Wirkungen)[49]. Schwung soll vermittelt und Lethargie bekämpft werden, sichtbare Resultate sind anzustreben.

Auch hier versuchen wir wieder eine Entwicklung der Kulturelemente aufgrund unserer Befragungsdaten zu diskutieren: siehe unten, *Tabelle 2*.

Es zeigt sich, dass die Thesen insgesamt differenziert bewertet werden, wenngleich im Unterschied zu *Bergmann* eindeutigere absolute Einschätzungen vorliegen. Dies könnte auch mit dem vergleichsweise höheren Konkretisierungsgrad der Thesen zusammenhängen. Dennoch existiert auch hier eine offensichtliche Spannbreite bei der Bewertung der einzelnen Thesen.

Zukünftig wird eine Führung in einem sehr deutlichen und signifikanten Ausmass für notwendig gehalten, die aktiv in das Geschehen eingreift, Widerstände überwindet und sichtbare Neuerungen herbeiführt («Führen als Bewegen»). Dies scheint heute so nicht der Fall zu sein. Dabei soll die Führungskraft die Anforderungen, die

Kulturfaktoren	1994	**2000**	1994	2000				
	$\bar{x}$		s			t	df	p
Führen als Bewegen	3.1	4.7	0.99	0.47		–11.61	55	.000
Vorbild sein	3.8	4.3	0.76	0.79		–4.17	55	.000
Formung Kollektiv	2.8	4.3	0.89	0.92		–10.94	55	.000
Standort einnehmen	3.8	4.2	0.93	0.91		–2.50	53	.015
Soziale Nähe	3.0	4.1	0.89	0.74		–7.91	55	.000
Selbständig sein	4.1	4.0	0.81	0.93				n.s.
Orientierung/Sicherheit	3.7	3.7	0.96	1.13				n.s.
Klipp und klar fordern	3.9	3.6	0.64	0.84		2.05	55	.046
Frontnähe	3.7	3.6	0.92	1.19				n.s.
Gessler-Phänomen	3.1	2.5	0.79	1.35		–2.02	51	.049
Blasser Mitarbeiter	3.0	2.3	0.94	1.15		3.98	51	.000

N=55

Max=5 («völlig zutreffend»)/Min=1 («völlig unzutreffend»)

Tabelle 2: Veränderungen der Management-/Führungskultur im Zeitablauf II (eigene Erhebung).

zur Erreichung dieser Ziele notwendig sind, nicht nur artikulieren, sondern durch eigenes Handeln authentisch vorleben («Vorbild»). Auch gilt es, die Geführten zu einen und sie gemeinsam in die gewünschte Richtung zu beeinflussen («Kollektiv»). Dieser Wert des Kollektivs ist heute relativ schwach ausgeprägt. Hierzu passt auch, dass der Vorgesetzte viel stärker als heute eine enge Beziehung zu seinen Mitarbeitern anstreben sollte («Soziale Nähe»). Dies scheint allerdings keine gängige Praxis mehr zu sein. Autorität, verliehen alleine durch die formale Position, verliert weiter an Bedeutung («Gessler-Phänomen»). Was heute schon wichtig ist, z.B. eine klare Position zu vertreten («Standort einnehmen»), Abgrenzung nach oben («Selbständig sein»), Visionen und Ziele zu vermitteln («Orientierung/Sicherheit») oder den Kontakt zu den Geführten nicht zu verlieren («Frontnähe»), das wird auch zukünftig von überdurchschnittlicher Bedeutung bleiben. Im Mittelpunkt stehen danach aktivere, persönlichere und zugleich teamorientierte, vorbildbezogenere Beeinflussungsformen.

Die Ausführungen verweisen auch auf eine mögliche Änderung des Führungsstils, der als der vielleicht typischste Ausdruck der Führungskultur eines Landes zu bezeichnen ist.

4.4 Die Studie von Wunderer

Wunderer (1990), der in seiner Studie gleichermassen die Ist- und Soll-Kultur analysiert, differenziert in seinem Beitrag drei Grundstile der Mitarbeiterführung. Basis der Überlegungen ist zunächst seine Klassifikation der Grundstile der Mitarbeiterführung (vgl. *Wunderer* 1997, 182) anhand zweier Führungsdimensionen (partizipative Dimension: Entscheidungsmacht, prosoziale Dimension: Beziehungsgestaltung). Hiernach unterscheidet er sechs Stile, die er wieder zu drei Grundmustern zusammenfasst:

1. Autoritär-patriarchalischer Führungsstil
Hohe Entscheidungsautonomie des Vorgesetzten bei geringer Beziehungsintensität zum Mitarbeiter.

2. Konsultativ-kooperativer Führungsstil
Tendenziell ausgewogene Entscheidungsautonomie und intensive Beziehungsgestaltung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter.

3. Delegativ-autonomer Führungsstil
Geringe Entscheidungsautonomie des Vorgesetzten bei geringer Beziehungsintensität zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter.

Daraufhin prüft *Wunderer* die Verbindung dieser Grundstile zu dem in der Schweiz bekannten 3-K-Konzept der Führung, das in der Ausbildung und Führung in der Schweizer Armee verwendet wird. Die 3 Ks stehen für «kommandieren, kontrollieren und korrigieren». Dies entspricht tendenziell einem autoritär-patriarchalischen Grundmuster, das auch in den Originalzitaten bei *Müller* öfters von den Befragten aufgegriffen wird. Da männliche Führungskräfte in der Schweiz aufgrund des schweizerischen Milizsystems eine enge Verbindung zum Militär besitzen und zudem ihre ersten bedeutsamen Führungserfahrungen dort gemacht haben, wurde dieses Konzept auch in der Wirtschaft vielfach als Grundlage verwendet.

Unter Einbeziehung der Forschungen zum Wertewandel wird argumentiert, dass dieses Führungskonzept veränderten

Werthaltungen nicht entspricht. Deshalb werden zwei andere Führungskonzepte – memotechnisch an die 3 Ks angelehnt – einbezogen. Während das geschilderte Konzept nun als 3-K1-Konzept der Führung bezeichnet wird, werden die mit den anderen Grundstilen verbundenen alternativen Konzepte als 3-K2- bzw. 3-K3-Konzept der Führung charakterisiert.

Das 3-K2-Konzept der Führung («kommunizieren, kooperieren, koordinieren») entspricht einem konsultativ-kooperativen Führungsverhalten. Die «Information» wird als wechselseitige Kommunikation, das «Kommando» als Koordinationsaufgabe weiterentwickelt. Die zielgerichtete arbeitsteilige Erfüllung gemeinsamer Aufgaben wird hier mittels Kooperation erreicht.

Das 3-K3-Konzept der Führung entspricht in seiner metaphorischen Umschreibung («Kirche, Küche, Kinder») einem matriarchalischen Führungsstil. Es verkörpert hiernach Veränderungen, die sich durch den Qualifikations-, Technologie- und Wertewandel ergeben haben. «Kirche» (über Werte fordern) steht für die Führung über Beeinflussung von Werthaltungen, also Kultur. «Küche» («füttern und feedbacken») vertritt als Bild die physischen und psychischen Grundbedürfnisse der Mitarbeiter in der Bedürfnispyramide, und «Kinder» («über coachen fördern») spricht die seiner Meinung nach zentrale Führungsfunktion der Mitarbeiterförderung und Nachwuchsplanung an. Das 3-K3-Konzept ist vor allem mittels eines delegativen Führungsstils umzusetzen. Dieser Grundstil wird eigenen früheren Untersuchungen zufolge von schweizerischen Führungskräften mehrheitlich als Wunschstil bevorzugt und darf damit als Ausdruck entsprechender Wertorientierungen verstanden werden[50]. Die Ist-Kultur ist hingegen immer noch mehrheitlich durch einen 3-K1-Stil charakterisiert.

Auch hier wieder die Einschätzungen durch unsere befragten Führungskräfte[51]: siehe unten, *Tabelle 3*.

Die bislang vorliegenden Befunde[53] werden durch diese Erhebung vollumfänglich bestätigt. Gegenwärtig dominiert noch eine autoritär-patriarchalische Struktur (3 K1). Mit einem sehr deutlichen und signifikant differenzierten Votum äussern die Befragten, dass sich diese Führungsform bis zum Jahre 2000 vor allem zugunsten einer konsultativ-kooperativen Ausprägung verändern wird (3 K2). Aber

Kulturfaktoren	1994	**2000**	1994	2000		z	df	p
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	s	s				
3-K2-Konzept («kooperativ»)	34%	43%	11	12		–6.1	49	.000
3-K1-Konzept («patriarchalisch»)	50%	29%	13	14		–4.3	49	.000
3-K3-Konzept («delegativ»)	17%	28%	9	15		–4.4	48	.000
N=50								

Tabelle 3: Veränderungen der Management-/Führungskultur im Zeitablauf III[52] (eigene Erhebung).

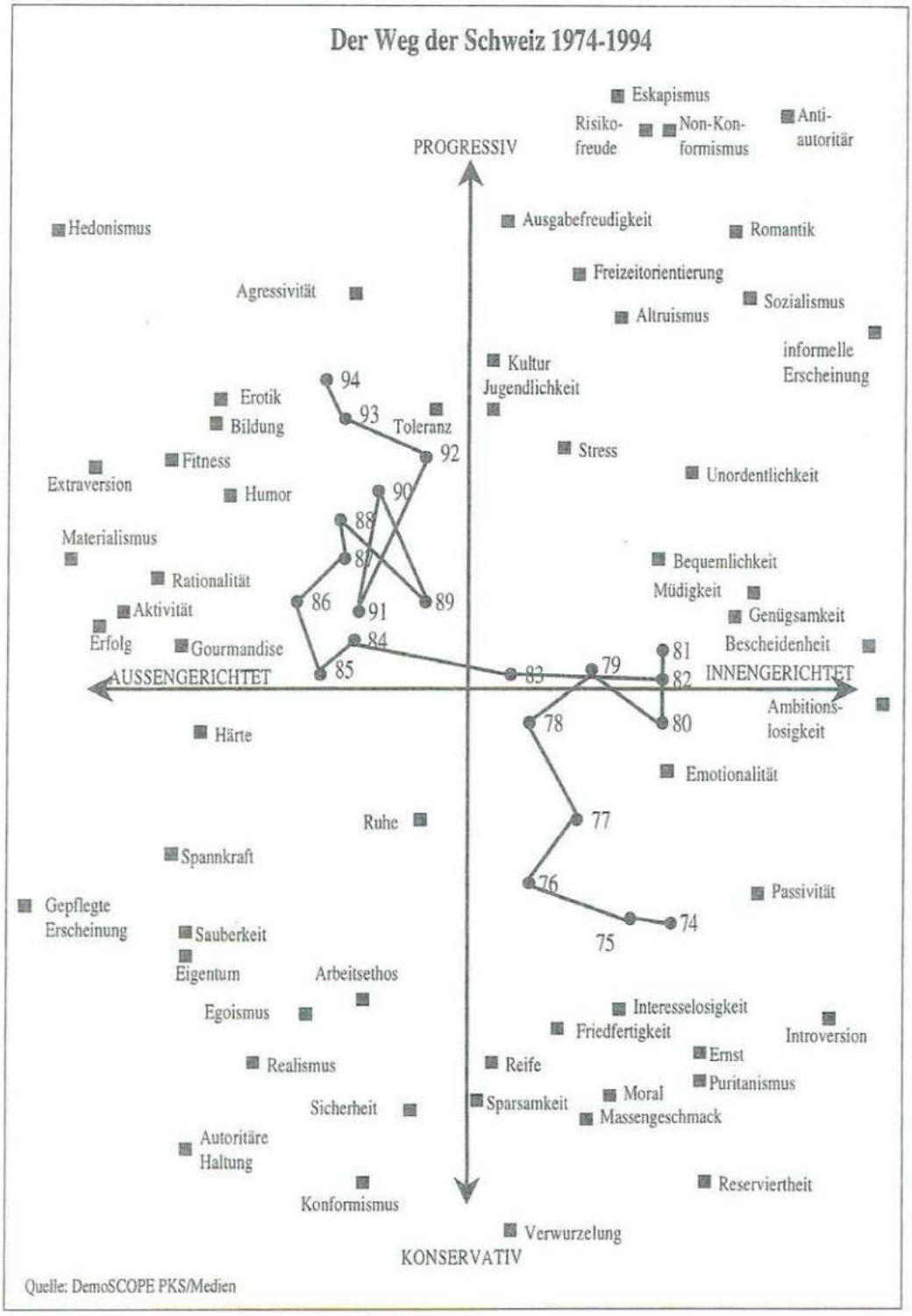


Abbildung 5: Psychologische Landkarte der Schweiz.

auch der Stellenwert delegativ-autonomer Führung wird merkbar zunehmen, denn prozentual ist dies die Variante mit der höchsten Veränderungsrate in den nächsten Jahren (3 K3). Dies steht in Einklang mit den Resultaten der Wertdiskussion[54], die sich wiederum in dem Entwicklungsverlauf des (Werte-)Weges der Schweiz nach DemoSCOPE (1995) landesspezifisch nachzeichnen lässt.

Hierbei handelt es sich um eine deutliche Richtungsverschiebung von innengerichteten, konservativen zu eher progressiven, aussengerichteten Werten (vgl. *Abb. 5*).

4.5 Die Studie von GLOBE (Weibler/Wunderer)

In der von uns angesprochenen eigenen Führungskulturstudie im Rahmen des aktuellen GLOBE-Projektes gilt das Hauptaugenmerk folgenden Zielen: Entwicklung international reliabler und valider Instrumente zur Erfassung von Landeskulturen, Ermittlung von Attributen bzw. Verhaltensweisen herausragender Führung und Beschreibung bzw. Analyse des Zusammenhanges zwischen Landeskultur und verschiedenen Führungsphänomenen – auch unter Berücksichtigung der Organisationskultur und organisationalen Kontextfaktoren. Zentral ist dabei – analog der Hofstede-Studie – die Positionierung von einzelnen Ländern im internationalen Vergleich[55, 56].

An dieser Stelle sollen nur *ausgewählte* Befunde aufgegriffen werden, die sich zudem auf die schweizerischen Daten beschränken. Um die schweizerische Führungskultur zu beleuchten, wählen wir einen Multi-Methoden-Ansatz. Mit selektiven qualitativen Interviews[57], ausgewählten unobtrusive measures[58] und einer grosszahligen schriftlichen Befragung[59] bewegen wir uns in drei von den zuvor beschriebenen vier forschungsstrategischen Zellen der Hofstede-Matrix. Fokus der *hier* dargestellten Befunde ist die Soll-Kultur (Wertesteuerung). Konkret interessiert uns, wie eine *herausragende Führung* in der Schweiz verstanden wird und welche Attribute/Verhaltensweisen mit einem herausragenden Führer idealtypisch in Verbindung gebracht werden. Insbesondere in der schriftlichen Befragung wird dabei ein personenzentriertes Führungsverständnis – primär aus Sicht der Geführten – verwendet.

Nachfolgend werden erste Befunde skizziert, dabei Gemeinsamkeiten besonders berücksichtigt.

- Befunde aus den Interviews

Führung wird generell akzeptiert, insbesondere dann, wenn sich Führende den legitimen Erwartungen der Geführten entsprechend verhalten. Kriterien dafür sind eine offene, zweiseitige *Kommunikation* mit dem Ziel, möglichst hohen *Konsens* zu erzielen. Unter bestimmten situationalen Bedingungen (v.a. Zeitdruck) wird diese Forderung jedoch abgeschwächt. Führung selbst wird eindeutig *funktional* gesehen, was eine offene *Demonstration von Macht und Privilegien ausschliesst.* Führer sollten einen klaren *Standort und Standpunkt* besitzen[60], der auf *Fachkompetenz* beruht. Es wird jedoch erwartet, dass man dabei kritischen und besseren *Argumenten zugänglich* ist (Beispiel: Ein Kommandant, der aufgrund katastrophaler Schiessergebnisse einer Einheit zornig zu den Betreffenden hinläuft, diesen aber überraschend eine Ruhepause gewährt, als er ihre Über-

beanspruchung diagnostiziert). Eindeutig wird die *Vorbildfunktion* des Führers gesehen, der in entscheidenden Situationen in der Lage ist, das erfolgreich zu demonstrieren, was er von anderen verlangt (z.B. temporäre Übernahme eines ineffizienten Einkaufsbereichs durch den Delegierten der Geschäftsleitung, Fahren eines Transporters auf schwieriger Strecke im Gelände im Rahmen einer Militärübung, Mitarbeit am Wochenende).

Führung wird allgemein als *gemeinsame Zielerreichung* verstanden, bei der es immer auch auf die *Vermittlung von Sinn* für das Tun ankommt. Damit wird einer autoritären, ohne Begründung und Hintergrund agierenden Führung eine klare Absage erteilt. Dies heisst umgekehrt aber nicht, dass nur ein bestimmter Führungsstil positiv gewürdigt wird. Hier gibt es unterschiedliche Einschätzungen, die vor allem situations- und geführtenspezifisch begründet wurden.

Von einem herausragenden Führer wird ein *aufgaben-* wie *mitarbeiterorientiertes Verhalten* erwartet, wobei die Aufgabenorientierung dominiert[61]. Das Ideal ist das *Kollektiv*, in dem zwar der Führer aufgerufen ist, *Ziele, gegebenenfalls Visionen* einzubringen, wo ansonsten jedoch gemeinsam ein Weg gegangen wird. Folgerichtig besitzen Teambildungs- und Teamentwicklungskompetenzen – und so auch die *Sozialkompetenz*, insbesondere die eigene Teamfähigkeit – einen hohen Stellenwert. *Kooperation, Delegation und Koordination* werden auch in diesem Zusammenhang öfters hervorgehoben. Aufgabe der Führung ist in diesem Zusammenhang, die Gruppenkohäsion (analog Formung des Kollektives) zu sichern. Für uns hat es aber den Anschein, dass es sich nicht wie bei *Müller* um ein gesichtsloses oder mythisch überhöhtes Kollektivverständnis handelt, sondern vielmehr um eine identitätsstiftende Arbeitsgemeinschaft, die konkret und zielbezogen zusammenarbeitet, wobei individuelle Fähigkeiten systematisch zur Aufgabenbewältigung genutzt werden. Dies beschreibt eher eine Gemeinschaft von einzelnen Persönlichkeiten als eine homogene Masse («blasser Mitarbeiter»).

Besonders hervorzuheben ist der für Führungskräfte am höchsten rangierte Faktor *Integrität*, der insbesondere als Einheit von Wort und Tat verstanden wird. Damit sind implizit Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Authentizität und Ehrlichkeit angesprochen. Wenn die Konstanz dieses Faktors als zentrale Kategorie in allen noch folgenden, methodisch alternativ erzielten Untersuchungsbefunden berücksichtigt wird, ist die These erlaubt, in der Integrität eine besonders wichtige Basis herausragender und damit anerkannter Führung zu sehen.

Damit wäre herausragende Führung als eine spezifisch normgebundene *Zuschreibung* aufzufassen, die sich auf personenbezogene, interaktionsrelevante Eigenschaften konzentriert. Über eine mögliche Substituierbarkeit liegen keine Befunde vor, ebenso noch nicht über Verbindungen zu Kriterien des Führungserfolges.

Ferner werden Führer gewünscht, die schnell und flexibel reagieren sowie *aufgeschlossen* gegenüber Umweltveränderungen sind. Bereitschaft zur *Innovation* überlagert das bewahrende Element. Auch hier sehen wir also eine Unterstützung der Aussagen von *Bergmann* und v.a. *Müller*, die dies aus anderer Perspektive betonen. «Führen» hat also in der Idealkonzeption der Interviewten tatsächlich etwas mit seiner etymologischen Bedeutung («fahren», «gerichtet in Bewegung setzen», «Wege weisen») zu tun.

Zwiespältig wurde in den Interviews das – später in der schriftlichen Befragung eindeutiger artikulierte – Plädoyer nach einer *charismatischen Führungskraft* formuliert. Einerseits bewundert und geschätzt, läuft eine charismatische Führungskraft aber Gefahr, Bodennähe zu verlieren oder dogmatisch zu manipulieren. Dies widerspricht aber dem Bedürfnis nach Pragmatismus und Unabhängigkeit (bei *Bergmann* antworteten auf die Frage, was am meisten bei der Arbeit gefällt, die Interviewten am häufigsten: «Allein gelassen zu werden»!)[62, 63]. Weiterhin kollidiert es mit der Forderung nach Selbstkritik, zweiseitiger Kommunikation und funktionalistischem Führungsverständnis[64]. Widersprüche lösen sich teilweise auf, wenn der Begriff des Charismas operationalisiert wird. Wie so oft bei alltäglichen Begriffen, erschweren unterschiedliche Interpretationen die Verständigung. Es sei im übrigen an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die Schweiz auf politischer Ebene die Herausbildung charismatischer Führung institutionell verhindert (jährliche Rotation des Bundespräsidenten, föderative Struktur, Milizdemokratie, Kollegialitäts- und Konsensprinzip, Besetzungsformeln) und selbst die Schweizer Geschichte vergleichsweise arm an derartigen Personen ist. Damit behindert die schweizerische Verfassung (politische Kultur) eher das Aufkommen charismatischer Führer, was u.E. als ein Reifezeichen mündiger Bürger in einer direkten Demokratie verstanden werden kann. Deshalb überrascht es, dass in der Wirtschaft immer wieder das amerikanische Rudelkonzept vom charismatischen «Alphatier» nachgebetet wird.

Alles in allem zeigt sich ein Bild, das die ebenfalls durch Interviews gewonnenen Befunde von *Müller* deutlich erhärtet. Die Geführten werden nicht mehr in diesem Ausmass als blasse Kategorie in der Beschreibung idealisierter Führung erlebt; sie sind jetzt mehr «Mitstreiter», auf die der Führer begründend und überzeugend einzugehen hat.

• Befunde aus unobtrusive measures

Das skizzierte Führungsbild konnte z.B. auch durch verschiedene, von uns konzipierte und erstmals angewendete «*unobtrusive measures*» erweitert und/oder gestützt werden[65]. Hierzu nur zwei interessante Beispiele:

Eine Analyse von *Denkmälern und Strassennamen* ergab folgendes: Schweizerische Führungspersönlichkeiten werden vergleichsweise selten in Denkmälern verewigt. In den Städten Basel, Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich fanden wir lediglich 37 Schweizer Führungspersönlichkeiten, die hauptsächlich der Gruppe der Politiker und Pädagogen entstammen (davon in Basel, Luzern und St. Gallen nur je 4). Dies ist ein augenfälliger Ausdruck für die bereits mehrfach belegte These, dass *überhöhte Personifizierung von Führung in der Schweiz wenig geschätzt* wird. Und wenn, dann sind es Personen, die sich um das *Gemeinwohl* verdient gemacht haben. Bei den Strassennamen sind in den analysierten Städten vor allem «General Henri Dufour», «Wilhelm Tell» und «Arnold Winkelried» jedesmal vertreten, sowie «Heinrich Pestalozzi» und «Werner Stauffacher» in vier von fünf Fällen. Eigenschaften, die mit diesen realen oder mythischen Führungspersönlichkeiten in Verbindung gebracht werden, sind vor allem *Selbstaufopferung, menschliche Orientierung, kollektive Ausrichtung und Integrität.* Diese Merkmale erhalten auch in der schriftlichen Befragung über Erwartungen, die mit einer herausragenden Führung verbunden sind, deutliche oder

doch zumindest auffällig überdurchschnittliche Werte, wenngleich – und das ist eine zusätzliche Interpretationshilfe – nicht in der Deutlichkeit wie hier.

Eine weitere Analyse basierte auf schweizerischen *Sagen und Legenden*[66]. Damit sollte nach möglichen Urbildern von Führung gesucht werden, die durch Jahrhunderte tradiert wurden und deren Massstäbe noch heute ihren Platz im Wertgefüge besitzen. Es ergeben sich dabei z.B. Hinweise, dass *Macht* des Führers über die Persönlichkeit des Geführten *negativ* beurteilt wird[67] und Geführte zugleich nicht als vollkommen abhängige Personen dargestellt werden. Vielmehr wird in den Sagen «Bauernschläue» und Respektlosigkeit (Individualität) positiv hervorgehoben. Betont wird auch das *gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis*. Auffallend ist weiter die Anbindung der impliziten Handlungsmaximen an *allgemeinverbindliche Werte und Normen* statt an Personen. Diese Verankerung in der spezifischen Kultur war beispielsweise bei den anderen empirischen Analysen nicht in diesem Ausmass zum Ausdruck gekommen.

• Befunde aus der Befragung

Insgesamt 321 Führungskräfte aus 19 Unternehmen dreier Branchen wurden im Rahmen des GLOBE-Projekts in der Schweiz befragt. Aus über 100 vorgegebenen Attributen/Verhaltensweisen, die anschliessend zu Subskalen verdichtet wurden, lassen sich folgende Schwerpunkte erkennen:

Die sechs positiven und sieben negativen (hemmenden) Attribute/Verhaltensweisen sind die Extreme, die sich aus etwa 20 Subskalen besonders hervorheben[68]. Hiernach handelt es sich bei den positiv bewerteten Attributen bzw. Verhaltensweisen um Kriterien, die in der bisherigen Diskussion bereits zu Tage traten. Als besonders *wünschenswert* wurden genannt:

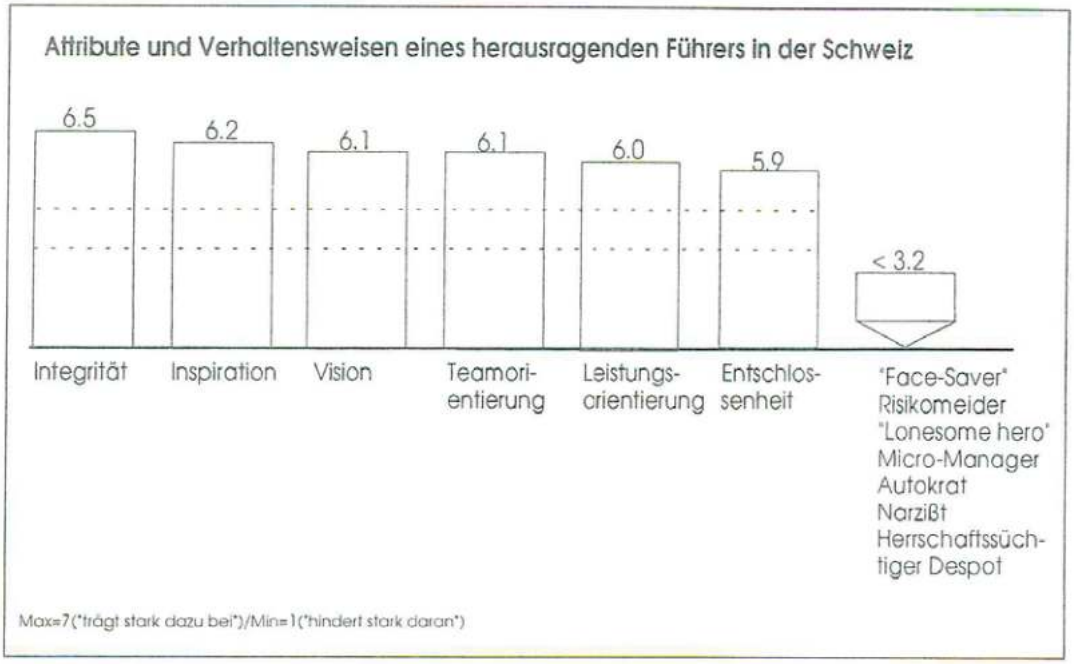


Abbildung 6: Herausragende Führerattribute in der Schweiz (Soll-Kultur) – Fragebogenergebnisse.

Integrität (z.B. Aufrichtigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Einheit von Wort und Tat), Inspiration (z.B. positiv, optimistisch, Moral erhöhend, positive Emotionen; hier auch unter «charismatisch» geführt), Vision (z.B. zukunftsorientiert, antizipierend), Teamorientierung (Motivierung zur Zusammenarbeit), Leistungsorientierung (z.B. Setzen hoher Ziele) sowie Entschlossenheit (z.B. Willensstärke, Entscheidungsfreudigkeit). Am Ende der Rangskala finden sich narzistische, autokratische, rücksichtslose, einzelgängerische/ungesellige und innovationsfeindliche Eigenschaften.

Diese ersten Fragebogenbefunde bestätigen weitgehend unsere Ergebnisse verschiedener Gruppendiskussionen mit schweizerischen Führungskräften sowie die referierten Interviewergebnisse, die ebenfalls Integrität, Glaubwürdigkeit (Vorbildwirkung) oder allgemein soziale Kompetenzen hoch rangieren. Bestätigt werden die schon dargelegten Befunde, die eine enge Verbindung von Führer und Geführten widerspiegeln, nach denen Macht aufgrund von positionaler Autorität abgelehnt wird und die eine gemeinsame Zielerreichung nach möglichst konsensualer Abstimmung bevorzugen. Klarer Standort, eindeutige Meinung und Aufgabenorientierung finden sich ebenfalls. Diese Ergebnisse sind wichtig, weil damit die mit anderen Methoden gefundenen Ergebnisse gestützt und zusätzlich ihre relative Bedeutung betont wird.

4.6 Würdigende Zusammenfassung

Es wird deutlich, dass die relative Sicherheit und Stabilität von Umfeldbedingungen der jüngeren Vergangenheit nicht mehr fortgeschrieben werden kann. Komplexitätsanstieg heisst das Stichwort, welches neue Welt- und Organisationsbilder am besten charakterisiert. Somit können inkrementale Verbesserungen und zögerliches Bedenken neuartiger Optionen (Sieg des Konservatismus nach *Bergmann*) in dieser schnellebigen Zeit nicht mehr für angemessene Wettbewerbsstrategien dienen. Die Bedeutung von allgemeingültigen Regeln und Modellen zur Zukunftsbewältigung wurde relativiert. Zukunft ist danach nur zu einem sehr kleinen Teil planbar. Man muss sich deshalb situativ auf neue Situationen einstellen (können). Dazu wird versucht, Unsicherheiten durch ein Netz persönlicher Vertrauensbeziehungen zu kompensieren sowie eine soziale Nähe zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aufzubauen. Dies ist aus psychologischer Warte verständlich. Mit der Erkenntnis wachsender Unsicherheit hat die Praxis rezipiert, was seit vielen Jahren in der Wissenschaft diskutiert wird – z.B. in der Chaos- und Krisenforschung.

So erscheint Führung zukünftig stärker als Motor von Veränderungen. Damit rückt die ursprüngliche Bedeutung des Wortes Führung («fahren, bewegen») wieder in den Mittelpunkt: «Das Wagnis der Führung tritt wieder deutlicher ins Bewusstsein»[69].

Der erwartete Bedeutungsanstieg kann auch als Reaktion auf die verstärkt wahrgenommene Unsicherheit verstanden werden. Als Führungsperson wird deshalb gesucht, wer in kritischen Situationen die Richtung weist und notwendige Massnahmen ergreift. Diese Funktion von Führung wurde vielfach in der Literatur diskutiert[70]. Der Führer hat die Aufgabe, Orientierung und «Visionen» zu vermitteln, wobei er sich aber nicht in abgehobenen Sphären bewegen sollte. Ziele sollen gemeinsam erreicht und Konsens ermög-

licht werden. Dies ist ein schönes Beispiel, wie ein typisches Kulturelement der Schweiz – die Suche nach Konsens – auch in der Ausübung einer Führungsrolle erwartet wird. Da die Herstellung von Konsens durch einen Austausch von Argumenten entstehen soll, handelt es sich um einen vorwiegend rationalen Kriterien verpflichteten Dialog. Die Sorge um die Gemeinschaft und die Abstimmung mit den Geführten spielen damit eine wesentliche Rolle. Hierzu passt, dass der Führer als ein integres Vorbild gewünscht wird, der vorlebt, was er selbst verlangt. Einheit von Wort und Tat ist hier ein Stichwort. Zugeschriebene Integrität des Führenden wird als ein Schlüsselfaktor für herausragende Führung beurteilt. Von Führungskräften wird ein klares Bekenntnis zu ihrer inhaltlichen Position erwartet, die Grundzüge des Denkens und Handelns sollten bekannt und berechenbar sein.

Perspektivisch wird patriarchalisch-autokratische Führung damit zunehmend weniger als angemessen erachtet. Leistungs- bzw. Aufgabenorientierung aber soll Führungskultur weiterhin prägen. Wo nötig, wird Entschlossenheit und Durchsetzungsfähigkeit des Führers akzeptiert. Dass der konsultativ-kooperative Führungsstil als wichtigste zukünftige Führungsform eingestuft wird, ist kein Widerspruch. Denn hier wird die Leistungsbereitschaft der Geführten prinzipiell unterstellt, weshalb sich permanente Verhaltenskontrollen erübrigen. Durch den deutlichen, wenn auch noch vorsichtigen Wunsch zu delegativen Führungsformen wird die unternehmerische Selbständigkeit der Geführten weiter betont. Damit wird auch ihre Toleranz gegenüber Unsicherheit gefördert.

Die Kommunikation gewinnt durch die beschriebenen vermuteten Veränderungen überragende Bedeutung. Bisher häufig praktizierte Informationszurückhaltung wird wenig geschätzt und verliert weiter an Akzeptanz. Auch weil die Mitarbeiter dank ihrer besseren Ausbildung die Fähigkeit und Bereitschaft mitbringen, aktiv an Entscheidungsprozessen in ihrem Arbeitsbereich teilzunehmen.

Geht man davon aus, dass sich bei einem Führungsstil zwei Dimensionen unterscheiden lassen – Macht und Prosozialität[71] – lässt sich sagen, dass der Umgang zwischen Führer und Geführtem deutlich demokratischer und durch herrschaftsärmere Beziehungsformen geprägt sein wird, wenn sich die Idealvorstellung in entsprechendes Handeln umsetzen lässt. Unter dieser Bedingung sollte die Entscheidungspartizipation der Geführten zunehmen; ein Zurückziehen auf hierarchische Positionen wird noch weniger möglich sein. Auffällig ist die konsequente Ablehnung demonstrativer Machtausübung. Eine funktionale Herrschaft (wie schon von *Bergmann* als typisch charakterisiert) erhält vielfache Bestätigung. Interner Wettbewerb und das individualistische Herausheben innerhalb der Arbeitsgruppe nach nordamerikanischem Vorbild finden wenig Anklang.

Herausragende Führung wird somit deutlich mit Teamorientierung verbunden und nicht als Leistung eines einzelnen angesehen[72]. Demnach muss der Führer selbst teamfähig sein, d.h. vor allem die Bereitschaft zur Kooperation und zur Delegation zeigen. Darüber hinaus soll er ein effektives Team zusammenstellen und entwickeln, die Gruppenkohäsion sichern. Wir vermerken aber, dass es sich nicht um ein gesichtsloses oder mythisch überhöhtes Kollektivverständnis handelt, sondern mehr um eine Arbeitsgemeinschaft, die konkret und zielbezogen zusammen-

arbeitet, wobei die individuell bekannten und zurechenbaren Fähigkeiten systematisch zur Aufgabenbewältigung genutzt werden.

Die Mitarbeiter erfahren in den Schilderungen ihrer Vorgesetzten eine prominentere Verankerung als dies seinerzeit *Müller* bei seinen Studien konstatierte. Führung wird eindeutig als wechselseitige Beziehungsgestaltung verstanden, die Auswirkungen von Führung auf die Mitarbeiter werden reflektiert. So entsteht eher eine Gemeinschaft einzelner Persönlichkeiten als eine homogene Masse, die sich in Führer und Geführte positional teilt. Mit der Funktion, die Gruppenkohäsion zu festigen, wird teilweise erneut die Notwendigkeit beschrieben, die sich schon bei der kleingruppenorientierten Führungsforschung[73] als erfolgskritisch herausstellte. Damals wurde aber häufig ein zweiter informeller Führer diskutiert, der den Status eines normalen Gruppenmitgliedes besass. Die Führerrolle und die mit seiner Rolle verbundenen Pflichten werden nun also wieder ganzheitlicher gesehen. Ob es einem Führer gelingen kann, fachliche wie soziale Erfordernisse gleichermassen zu bewältigen, bleibt aber eine offene Frage.

Deshalb sind verstärkt rollentypische Teambildungs- und Entwicklungskonzepte zu diskutieren. Denn sie konzentrieren sich auf die Integration unterschiedlicher Kernkompetenzen einzelner Teammitglieder zu einer Führungs- und Arbeitsgemeinschaft[74]. Dies charakterisiert eine zentrale Schlüsselqualifikation, die Sozialkompetenz, die wir mit *Preiser* (1978) als eine situationsadäquate Mischung von Individualität und Gemeinschaftsfähigkeit definieren. Und diese Sozialkompetenz ist für Führer wie Geführte in gleicher Weise nötig, weil erfolgskritisch.

5. Schlussbemerkung

Wir haben versucht, ein landestypisches Bild der schweizerischen Führungskultur nachzuzeichnen, das verschiedenen Quellen und Perspektiven entstammt. Verschiedene Linien zeigen recht klare Konturen, die zudem von verschiedenen Forschern unabhängig und in ähnlicher Weise gezogen wurden. Es ergeben sich dabei deutliche Belege, die einen Einfluss der Landeskultur belegen, insbesondere auf die Art und Weise, wie Führung und ihr Kontext verstanden wird.

Damit liegt eine mehrfache, dabei z.T. recht übereinstimmende Beschreibung der schweizerischen Führungskultur vor. Allerdings stammen die meisten Befunde aus Grossbetrieben, und es handelt sich bei den Befragungen mehrheitlich um (männliche) Kadermitglieder. Positions-, Branchen- oder Geschlechtseffekte[75] sind in bezug auf die Führungskultur bislang nicht systematisch untersucht worden.

Analysen zur Führungskultur haben neben wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse das Ziel, die Bedeutung der Führungskultur für eine effektive Führung zu bestimmen. Dann stellt sich die Frage, ob ein Führer, der sich den kulturellen Werten und Normen entsprechend verhält, auch Führungserfolgsgrössen (z.B. Leistung, Zufriedenheit, Loyalität, Motivation) verändern kann und in welchem Umfang. Dies betrifft auch die relative Gewichtung der Führungskultur im Vergleich zu anderen Variablen. Ungeklärt bleibt auch, ob und in welchen Situationen ein partieller Bruch mit den kulturellen Werten und Normen von Führern erwartet wird (z.B. bei Innovationen).

Eine noch offene Frage ist, inwieweit die sog. schweizerische Führungskultur zur Handlungsorientierung bedeutsamer

ist als Subkulturen der Führung in den einzelnen Unternehmen. Hier besteht ein empirisches wie theoretisches Defizit.

Noch ist zu belegen, inwieweit die hier dokumentierten Ergebnisse eine singuläre Erscheinung für die Schweiz darstellen, oder ob manche Befunde für andere Regionen dieser Welt ebenfalls zutreffen bzw. kulturunabhängig sind. Diese Frage wird – ebenso wie die obigen – im Rahmen der GLOBE-Studie noch näher analysiert.

Natürlich stellt sich nach näherer Kenntnis des «Was» und des «Wie» auch die Frage nach dem «Warum». Damit sind Entstehungsursachen angesprochen, die eine Kultur spezifisch auszeichnen. Hier sind gemeinsame Anstrengungen mit Vertretern aus anderen Disziplinen, beispielsweise Ethnologen, Philosophen oder Historikern, notwendig.

So sieht der Philosoph *Kohler* (Universität Zürich, 1996) die schweizerische Nationalidentität weder ethnisch noch sprachlich begründbar, sondern führt sie auf einen politischen Einheitswillen zurück. Der Jurist *Schindler* (Universität Zürich, 1995) unterstreicht dies, wenn er auf die Gemeinsamkeiten der politischen Grundauffassung rekuriert, die letztendlich zum Zusammenschluss und Verbleib führten. Hieraus resultiert nach *Kohler* allerdings eine prinzipielle Störanfälligkeit, die Behutsamkeit und Rücksichtnahme verlangt. Deshalb entwickelten die Eidgenossen nach *Schindler* frühzeitig Mechanismen, um Streitigkeiten zwischen den Kantonen zu begrenzen. Liegt hierin die Wurzel des aufgezeigten Konsenswunsches (Ausgleich, Kompromiss) auch im Führungsbereich? Und ist die traditionelle demokratische Partizipation der Schweizer an der politischen Führung, die man so in keinem anderen europäischen Land findet (vgl. *Neidhart* 1995), auch Ursache für den Wunsch nach Einbindung in Führungsentscheide, die den einzelnen unmittelbar betreffen? Sind die Vorbehalte gegen eine starke, weil auf eine Person konzentrierte Führung historisch verwurzelt? *Schindler* erinnert daran, dass sich die eidgenössischen Orte zusammenschlossen, um ihre Unabhängigkeit zu wahren und sich nicht einem höheren Verband unterordnen zu müssen. Sind so die Vorbehalte gegenüber starken politischen Führern zu erklären, was sich in der zeitlich beschränkten und rotierenden Ausübung des Bundespräsidentenamtes niederschlägt, der zudem im Vergleich zu vielen Kollegen sehr wenig institutionellen Einfluss besitzt? Auch die Kantonsklausel ist in einem anderen Zusammenhang (Föderalismusgedanke) Ausdruck der Machtbeschränkung und ein Symbol für Rücksichtnahme. Der Konzentration von Macht wird im Führungsbereich mit analogen Vorbehalten begegnet, wenngleich die Realität gerade heute natürlich anders aussieht; aber die kulturellen Soll-Vorstellungen weisen hier in eine eindeutige Richtung.

Anmerkungen

1 Vgl. *Weibler* 1995a, 1996; *Wunderer/Kuhn* 1992, 1993; *Wunderer* 1997.
2 Vgl. *Bass* 1990, *Kieser/Reber/Wunderer* (Hrsg.) 1995.
3 Vgl. auch *Adler* 1983.
4 Interaktionseffekte der Variablen bleiben unbeachtet.
5 Vgl. auch *Sathe* 1985.
6 Vgl. in anderer Verwendung des Praktiken-Terminus auch *Hofstede* (1989, S. 159).
7 *Krulis-Randa* (1984, S. 36) spricht mit Blick auf die Unternehmenskultur gar von einer «Vorbedingung». Vgl. auch *Hofstede* 1980, S. 373ff.
8 Vgl. auch *Trommsdorff* 1989.

9 Damit wird kein Widerspruch zu den weiter oben genannten «praktischen Konsequenzen» erzeugt, da mit letzterem nur grundsätzliche Implikationen auf sodann Bevorzugtes und Vernachlässigtes angesprochen werden. Beim Verhalten handelt es sich stets um die endgültige Realisation.

10 Vgl. *Schein* 1985, S. 14.

11 Der Kulturbegriff selbst wird in der Literatur sehr verschieden verwendet. Die wohl bekannteste Definition von *Kluckhohn* (1951) ist ebenso wie die vielzitierte von *Kroeber* und *Parson* (1958) umfassender als die hier zugrunde gelegte, erschwert jedoch den später beabsichtigten operationalen Zugang. Dennoch erscheint diese Konzentration gerechtfertigt, da praktisch in jeder Kulturdefinition auf die Bedeutung der Werte Bezug genommen wird.

12 Vgl. *Herrmann* 1972.

13 Vgl. z.B. *Smith/Peterson* 1988; *Neuberger* 1994; *Hofstede* 1996.

14 Vgl. z.B. *Hofstede* 1980; *Hofstede* u.a. 1990; zur Übersicht auch *Bass* 1990.

15 Vgl. z.B. *Dorfman/Ronen* 1991; *Connor* u.a. 1993.

16 Vgl. zu den Forschungsdefiziten der interkulturellen Managementforschung auch *Adler* 1984.

17 Vgl. z.B. *Haire/Ghiselli/Porter* 1966; *Dorfman/Howell* 1988; *Schmidt/Yeh* 1992; *Reber/Böhnisch* 1993.

18 Vgl. ebenso z.B. *Bergmann* 1990, S. 361; aber auch *Müller* 1988/1990.

19 Übersetzt. Anstelle von deskriptiven «Statistiken» im Original wird hier allgemeiner von «Material» gesprochen, da ansonsten sog. «unobtrusive measures» (vgl. *Webb* u.a. 1981) nicht vollumfänglich integriert werden könnten.

20 Mit Verhalten ist ebenfalls verbales und nonverbales Verhalten gemeint, letztendlich alle Äusserungen und Handlungen, die dem Forscher unmittelbar zugänglich sind und nicht rückgeschlossen werden müssen.

21 Vgl. näher *Sechrest/Philips* 1979.

22 *Kromrey* 1994, S. 424.

23 Es gilt: «Wenn der Messvorgang nicht Teil der normalen Umgebung ist, ist er wahrscheinlich reaktiv» (*Campbell* 1957, zit. n. *Bungard/Lück* 1974, S. 88).

24 *Kromrey* 1994, S. 425.

25 Zur Verdeutlichung: Ein Beispiel wäre die Ermittlung des Interesses von Museumsbesuchern an verschiedenen Ausstellungsobjekten anhand der Abnutzung des Teppichs. Weitere illustre Beispiele sowie Hinweise zur Gefahr einer Missinterpretation derartiger Indikatoren finden sich bei *Webb* u.a. 1981 oder *Bouchard* 1976.

26 *Staffelbach* 1997, S. 120.

27 Allerdings sind auch diese Verfahren nicht frei von möglichen Verzerrungen (vgl. z.B. *Kazdin* 1979). *Kromrey* (1994, S. 298) weist hier auf Selektions- und Interpretationsfehler hin.

28 Eine detaillierte methodische Diskussion zu den Vor- und Nachteilen einzelner Verfahren kann hier nicht geführt werden. Vgl. hierzu z.B. *Bortz* 1984; *Atteslander* 1991; *Lamnek* 1993; *Kromrey* 1994.

29 Die Ausnahme bezieht sich auf die weiter unten erwähnte GLOBE-Studie, die die *Hofstede*-Dimensionen neben anderen aufgreift.

30 Die Datenerhebung fand 1970–1973 statt.

31 Zur Übersicht vgl. S. 315. *Hofstede* verwendet zu seiner Operationalisierung der Landeskultur sowohl Soll- als auch Ist-Fragen; dies führt zwangsläufig zu theoretischen Unschärfen.

32 S. 119, 122.

33 S. 176, 184.

34 S. 230, 231, 235.

35 Beachte: Unter einer femininen Gesellschaft wird eine Gesellschaft verstanden, die deutliche Überlappungen in den Geschlechterrollen besitzt und wo im Extrem gar keine diesbezüglichen Unterschiede mehr bestehen.

36 S. 288, 289, 294, 295.

37 Es handelt sich um die mehrjährige, noch nicht abgeschlossene Studie «GLOBE», an der etwa 50 Länder weltweit teilnehmen und die unter der Gesamtleitung von Prof. Dr. Robert House, USA, steht (vgl. *House* 1996). Die genaue Beschreibung der Studie erfolgt später an einem anderen Ort. Es sei aber mit Blick auf die *Hofstede*-Dimensionen erwähnt, dass die Operationalisierung verbessert wurde und dass die Dimensionen sowohl in einer «should be»-als auch in einer «as is»-Variante ermittelt wurden. Dies entspricht unserer Terminologie von «Werten» und «Praktiken».

38 Die einzelnen Fragen konnten auf einer Skala von 1 bis 7 beantwortet werden. Da Vergleichsdaten aus anderen Ländern noch nicht vorliegen, können Aussagen nur aufgrund der Mittelwertausprägungen von Schweizer Führungskräften vorgenommen werden. Ein direkter Vergleich mit den *Hofstede*-Befunden ist

nicht möglich, da dieser über alle Länder standardisierte Relationswerte wiedergibt. Deshalb handelt es sich nur um tendenzielle, vorläufige Einschätzungen. Auf methodische Schwächen eines solchen Vergleiches sei hier nur verwiesen. Nach Abschluss der internationalen Studie wird jedoch ein direkter Vergleich möglich sein.

39 Die arithmetischen Mittelwerte betragen im einzelnen (Werte/Praktiken): Machtdistanz (2,4/4,9), Individualismus (3,3/3,9), Unsicherheitsvermeidung (3,2/5,4), Maskulinität (3,3/4,7). Die Skala reicht von «1» bis «7», wobei die Höhe der Ausprägung mit der Richtung der Skalenbenennung korreliert. «4» stellt die Mittelkategorie dar. Zur Verwendung des arithmetischen Mittels bei ordinalskalierten Daten siehe *Weibler* (1994, S. 104). Befragt wurden zu diesem Themenfeld 159/162 vorwiegend mittlere Manager aus 19 Organisationen dreier Branchen. Zu beachten ist, dass die Originalstudie von *Hofstede* im Gegensatz zu einem weit verbreiteten Missverständnis Daten nur auf der Mitarbeiterebene erhob (vgl. *Hofstede* 1990).

40 In einer Medienanalyse, die im Rahmen eines Forschungsseminars des Instituts für Führung und Personalmanagement (I.FPM) – konzipiert von den beiden Autoren, weiter konkretisiert und bearbeitet von *Jüstrich* (1996) – erstellt wurde und die den «Blick», die «Neue Zürcher Zeitung (NZZ)» sowie die «Weltwoche» von Juli bis Dezember 1995 einbezog, wurde in den wenigen Fällen, wo weibliche Führungskräfte positiv dargestellt worden sind, besonders auf typisch männliche Attribute hingewiesen.

41 Zur Änderung des Frauen/Männerbildes vgl. auch *Hollstein* (1989), der z.B. schichtspezifische Faktoren als moderierende Variablen einführt.

42 *Bergmann* 1990. Wir beziehen uns hier aber auf seine Thesen aus dem Jahre 1986. *Bergmann* (1990) setzt sich später erneut mit diesem Feld auseinander (300 Interviews in 30 Firmen) wobei deutliche Parallelen sichtbar werden (z.B. Pragmatismus, Konservatismus, Individualismus, Egalitarismus (u.a. Konsensbetonung), Herrschaftsform, Informationspolitik). *Bergmann* bezieht sich allerdings nicht nur auf die deutschsprachige Schweiz. Dennoch meint er keine wesentlichen Unterschiede festgestellt zu haben (*Thom* 1990, S. 397). Ergänzende empirische Analysen und Ergebnisse bringt *Kopper* (1993).

43 Vgl. sinngemäss auch *Krulis-Randa* 1984.

44 Es wurde zwar nicht nach den Soll-Ausprägungen gefragt, dennoch könnte die These formuliert werden, dass die Bitte um die Einschätzung nach der zukünftigen Bedeutung von der Vorstellung vom Wünschenswerten durchzogen ist. Strenggenommen handelt es sich aber um *«vermutete Praktiken»*.

45 Grundlage sind Einschätzungen von vorwiegend männlichen Teilnehmern zweier Post-Graduate-Kurse aus der gesamten Deutschschweiz an der Universität St. Gallen. Bei ihnen handelte es sich überwiegend um mittlere Manager aus nichtwirtschaftswissenschaftlichen Berufen.

46 Diese Interpretation wird durch die Vermutung *Müllers* (1990, S. 381) gestützt, der in seiner Schlussbemerkung – aufgrund verschiedener Signale – eine ähnliche Entwicklung vermutet.

47 Diese haben wir im Gegensatz zu den teilweise beschreibenden Überschriften im Original immer in Thesenform formuliert.

48 *Müller* 1990, S. 373.

49 Die Bandbreite des «In-Bewegung-Setzens» variiert allerdings sehr stark und kann durch die von *Dachler/Dyllick* (1988) benannten Pole des «Machens» vs. «Kultivierens» beschrieben werden.

50 Vgl. *Wunderer* 1993; *Wunderer/Kuhn* 1992.

51 Vgl. auch die ganz ähnlichen Ergebnisse in *Wunderer/Kuhn* 1992.

52 Aufteilung auf 100% gefordert. Gerundete Werte. Diese erklären die Differenz in der Tabelle.

53 Vgl. *Wunderer* 1997.

54 Vgl. z.B. v. *Rosenstiel* 1984; *Klages* 1984; *Wunderer* 1997, S. 109.

55 In der GLOBE-Studie ist die Datenbasis hinsichtlich einbezogener Länder, Branchen und Anzahl der Organisationen sowie der zu prüfenden Kulturdimensionen jedoch deutlich ausgeweitet worden.

56 Eine umfangreiche Darstellung, die insbesondere auf die Methoden, auf deren Gütekriterien und vor allem auf den internationalen Vergleich eingeht, wird nach Abschluss der Untersuchung erfolgen.

57 Drei Arbeitsgruppen und sechs qualitative Interviews in der ersten Phase, drei qualitative

Interviews in der zweiten Phase, jeweils mit Tonband aufgezeichnet und inhaltsanalytisch durch zwei Forscher getrennt ausgewertet und anschliessend zusammengeführt.

58 Neben einer zentralen Erhebung international standardisierter Informationen wurden von uns zusätzlich jeweils sieben unobtrusive measures (Landeskultur im allgemeinen/Führungskultur im besonderen) vorgenommen.

59 Effektives N=321, 3 Branchen (Finanzdienstleister, Telekommunikation und verarbeitende Nahrungsmittelindustrie), 19 Organisationen.

60 Derartige Erwartungen sind generell und beziehen sich dementsprechend auch auf die z.B. politische Führung. So wird beispielsweise vom Bundesrat das Einnehmen einer klaren Position gefordert, die – und jetzt kommt die im Vergleich zu anderen Ländern typische Besonderheit – nur dann zu überzeugen vermag, «wenn er sich als Mannschaft zu profilieren weiss» (NZZ 1995, S. 13). Letzteres wird in den Interviews in Form der Teamorientierung und der Konsenssuche wieder deutlich.

61 Vgl. z.B. auch als einen selektiven, aber typischen Beleg die Aussage von Jean-Rodolphe Christen (Ausbildungschef der Armee, der zwischen einer menschenorientierten und auftragskonformen Führung keine Gegensätze sieht, zit. nach NZZ 1995, S. 14).

62 *Bergmann* 1990, S. 367.

63 Möglicherweise erhielte man ähnliche Antworten, wenn am höchsten geschätzte Aktivitäten des Bundes gewürdigt werden sollen («sich nicht in die Gemeindepolitik einmischen»).

64 Vgl. zur Problematik charismatischer Führung in Organisationen generell *Wunderer* 1994; *Weibler* 1997.

65 Forschungsseminar des I.FPM, konzipiert von den beiden Autoren, weiter konkretisiert und bearbeitet von *Roth* (1996). Denkmäler wurden den Städteführern entnommen, Strassennamen entweder entsprechenden Verzeichnissen oder Telefonbüchern (vgl. aber auch *Cavalli* 1995, S. 20). Detaillierte Analysen bei Bern, St. Gallen und Zürich. Hier zeigt sich, dass zwischen 13% und 23% der Strassen nach Personen benannt wurden, davon sind zwischen 44% und 64% Führungspersönlichkeiten. Die Verteilung hinsichtlich politischer, geistlicher, kriegerischer und pädagogischer Führungspersönlichkeiten schwankt. Die Gründe liegen vermutlich in der Historie (in St. Gallen, der Klosterstadt, fast ein Drittel geistliche Führer; in Bern, seit 1848 Bundeshauptstadt, ein Drittel politische Führer).

66 Forschungsseminar des I.FPM, konzipiert von den beiden Autoren, konkretisiert und bearbeitet von *Jäger* (1996).

67 Siehe dazu unsere Ergebnisse aus den Interviews oder der weiter unten aufgeführten Befragung, aber auch *Müller* oder *Bergmann*.

68 Die Skalenbezeichnungen und die sie konstituierenden Items sind aufgrund international durchgeführter «Pretests» auf induktivem Wege entstanden. Es besteht die Möglichkeit, dass die konsolidierten Ergebnisse der Hauptstudie, aus der hier referiert wird, eine etwas andere Einteilung nahelegen könnten.

69 *Brunnschweiler* 1990, S. 396.

70 Vgl. z.B. *Wunderer/Grunwald* 1980; *Weibler* 1995b.

71 Vgl. *Wunderer* 1995.

72 Vgl. die Bedeutung des Teamgedankens auf politischer Ebene bei *Bütler* (1997), der das Kollegialprinzip vehement unterstützt und dessen Funktionalität u.a. mit der direkt demokratischen Tradition der Schweiz begründet.

73 Vgl. *Bales/Slater* 1955.

74 Vgl. z.B. *Margerison/Mc Cann* 1966.

75 Für die GLOBE-Studie wird aber eine derartige Differenzierung noch vorgenommen. Zur Geschlechtsvariablen vgl. *Wunderer/Dick* 1997.

Literaturhinweise

Adler, N.: (1983) Cross-cultural management: the ostrich and the trend. In: Academy of Management Review, 8, S. 226–232.

Adler, N.J.: (1984) Understanding the ways of understanding: Cross-cultural management methodology reviewed. In: Advances in International Comparative Management, 1, S. 31–67.

Atteslander, P.: (1991) Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. A., Berlin u.a.

Bales, R.F./Slater, P.E.: (1955) Role differentiation in small decision-making groups. In: Parsons, T./Bales, R.F. (eds.): Family, socialization, and interaction processes, New York, S. 259–306.

Bass, B.M.: (1990) Bass & Stogdill's Handbook of Leadership – Theory, research & managerial applications, 3. A., New York.
Bergmann, A.: (1986) Management Schweizer Art. In: Die Unternehmung, 40, S. 289–294.
Bergmann, A.: (1990) Nationale Kultur – Unternehmenskultur. In: Die Unternehmung, 44, S. 360–370.
Bortz, J.: (1984) Lehrbuch der empirischen Sozialforschung, Springer, Berlin u.a.
Brunnschweiler, J.: (1990) Die Führungskultur im Schweizer Unternehmen – fit für den Wettbewerb? In: Die Unternehmung, 44, S. 391–394.
Bütler, H.: (1997) Verunsicherung und politische Führungsschwäche. In: Neue Zürcher Zeitung, 14./15.6., Nr. 135, S. 17.
Bungard, W./Lück, H.E.: (1974) Forschungsartefakte und nicht-reaktive Messverfahren, Stuttgart.
Cavalli, R.: (1995) Wie Prominente zu Strassen kommen. In: Schweizer Woche, 4.10., S. 18–22.
Connor, P.E. u.a.: (1993) A cross-national comparative study of managerial values: United States, Canada, and Japan. In: Advances in International Comparative Management, 8, S. 3–29.
Dachler, H.P./Dyllick, Th.: (1988) «Machen» und «Kultivieren». In: Die Unternehmung, 42, S. 283–295.
Dorfman, P.W./Howell, J.P.: (1988) Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In: Advances in International Comparative Management, 3, S. 127–150.
Dorfman, P.W./Ronen, S.: (1991) The universality of leadership theories: Challenges and paradoxes. Paper presented at the Academy of Management, Miami Beach 1991.
Haire, M./Ghiselli, E.E./Porter, L.W.: (1966) Managerial thinking: An international study, New York
Herrmann, T.: (1972) Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung, Göttingen u.a.
Hofstede, G.: (1980) Culture's consequences: International differences in work related values, Beverly Hills u.a.
Hofstede, G.: (1989) Sozialisation am Arbeitsplatz aus kulturvergleichender Sicht. In: Trommsdorff, G. (Hrsg.): Sozialisation im Kulturvergleich, Stuttgart, S. 156–173.
Hofstede, G.: (1990) Cultural constraints in management theories. In: Academy of Management Executive, 7, S. 81–94.
Hofstede, G.: (1996) An American in Paris: the influence of nationality on organization theories. In: Organization Studies, 17, S. 525–537.
Hofstede, G. u.a.: (1990) Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. In: Administrative Science Quarterly, 35, S. 286–316.
Hollstein, W.: (1989) Der Schweizer Mann, Zürich
House, R.J. u.a.: (1996) The development and cross-cultural validation of scales measuring societal culture, organizational culture, and prototypical attributes, unveröff. Manuskript, Philadelphia.
Jäger, U.: (1996) Sagen und Legenden, Seminararbeit Universität St. Gallen, St. Gallen.
Jüstrich, J.: (1996) Das Führerbild in den Schweizer Medien, Seminararbeit Universität St. Gallen, St. Gallen.
Kabanoff, B./Waldersee, R./Cohen, M.: (1995) Espoused values and organizational change themes. In: Academy of Management Journal, 38, S. 1075–1104.
Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. A., Stuttgart 1995.
Klages, H.: (1984) Wertorientierungen im Wandel, Frankfurt/M. u.a.
Kluckhohn, C.: (1951) Values and value-orientations in the theory of action. In: Parsons, T./Shils, E. (eds.): Toward a general theory of action, Cambridge, S. 388–433.
Kohler, G.: (1996) Über Bürgertugend und Patriotismus. In: Neue Zürcher Zeitung, 8./9.6., Nr. 131, S. 17.
Kopper, G.: (1993) Swiss and Germans: Similarities and differences in work-related values, attitudes, and behavior. In: International Journal of Intercultural Relations, 17, S. 167–184.
Kroeber, A.L./Parsons, T.: (1958) The concepts of culture and of social system. In: American Sociological Review, 1958, 23, S. 582–593.
Kromrey, H.: (1994) Empirische Sozialforschung, 6. A., Opladen.
Krulis-Randa, J.S.: (1984) Reflexionen über die Unternehmenskultur. In: Die Unternehmung, 38, S. 358–372.
Lamnek, S.: (1993) Qualitative Sozialforschung, Bd. 1 und 2, 2. A., Weinheim.
Lewin, K.: (1963) Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern u.a.
Margerison, C./Mc Cann, D.: (1985) How to lead a winning team, Bradford.
Müller, W.R.: (1990) Das Schweizerische Führungsselbstverständnis und seine Wirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit. In: Die Unternehmung, 44, S. 371–381.

Müller, W.R.: (1988) Führungslandschaft Schweiz. In: Die Unternehmung, 42, S. 246–262.
Neidhart, L.: (1995) Stimmbeteiligung – Legenden und Realitäten. In: Neue Zürcher Zeitung, 7./8.10., Nr. 233, S. 89.
Neuberger, O.: (1994) Führen und geführt werden, 3. A., Stuttgart.
Neue Zürcher Zeitung (NZZ): (1995) Utopien, Illusionen und symbolische Sicherungen, 9./10.4., Nr. 82, S. 21.
Neue Zürcher Zeitung (NZZ): (1995) Schlüsselfunktion der Armee-Berufskader, 16./17.12., Nr. 293, S. 13.
Preiser, S.: (1978) Sozialisationsbedingungen sozialen und politischen Handelns. In: Landeszentrale für politische Bedeutung (Hrsg.): Selbstverwirklichung und Verantwortung in einer demokratischen Gesellschaft, 2. A., Mainz.
Reber, G./Jago, A.G./Böhnisch, W.: (1993) Interkulturelle Unterschiede im Führungsverhalten. In: Haller, M. u.a. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Tagungsband zur 54. wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Bern u.a., S. 217–241.
Rosenstiel, L. v.: (1984) Wandel der Werte – Zielkonflikte bei Führungskräften? In: Blum, R./Steiner, M. (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht, Berlin, S. 203–234.
Rosenstiel, L. v.: (1987) Grundlagen der Organisationspsychologie, 2. A., Poeschel, Stuttgart.
Roth, C.: (1996) Führerpersönlichkeiten in den Strassen und Denkmälern deutschschweizer Städte, Seminararbeit Universität St. Gallen, St. Gallen.
Sathe, V.: (1985) How to decipher a change corporate culture. In: Kilman, R. u.a. (eds.): Gaining control of corporate culture, San Francisco, S. 230–261.
Schein, E.H.: (1985) Organizational culture and leadership, San Francisco u.a.
Schindler, D.: (1995) Die Schweiz unter Veränderungsdruck. In: Neue Zürcher Zeitung, 30./31.12., Nr. 303, S. 17.
Schmidt, S.M./Yeh, R.S.: (1992) The structure of leader influence. A cross-national comparison. In: Journal of Cross-Cultural Psychology, 23, S. 251–264.
Sechrest, L./Philips, M.: (1979) Unobtrusive measures: an overview. In: New directions for Methodology of Behavioral Science, 1, S. 1–17.
Smith, P.B./Peterson, M.F.: (1988) Leadership, organizations and culture, London u.a.
Staffelbach, B.: (1997) Personalökonomik oder die Obsolenz der Konkurrenz zwischen Ökonomik und Psychologie in der Personalwirtschaft. In: Die Betriebswirtschaft (Dialog), 57, S. 119–121.
Thom, N.: (1990) Qualität und Qualitäten der Schweizer Führungskultur – Paneldiskussion. In: Die Unternehmung, 44, S. 397–406.
Trommsdorff, G.: (1989) Sozialisation und Werthaltungen im Kulturvergleich. In: Trommsdorff, G. (Hrsg.): Sozialisation im Kulturvergleich, Stuttgart, S. 97–121.
Webb, E.J. u.a.: (1966) Unobtrusive measures, Chicago.
Weibler, J.: (1994) Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten, Wiesbaden.
Weibler, J.: (1995a) Personalwirtschaftliche Theorien – Anforderungen, Systematisierungsansätze und konzeptionelle Überlegungen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 9, S. 113–134.
Weibler, J.: (1995b) Symbolische Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. A., Stuttgart, Sp. 2015–2026.
Weibler, J.: (1996) Führungslehre – Ursachensuche für die Heterogenität einer Disziplin. In: Weber, W. (Hrsg.): Theoretische Grundlagen der Personalwirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 185–219.
Weibler, J.: (1997) Unternehmenssteuerung durch charismatische Führungspersönlichkeiten – Anmerkungen zur gegenwärtigen Transformationsdebatte. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 66, S. 27–32.
Wunderer, R.: (1990) Mitarbeiterführung und Wertewandel. In: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern, S. 271–292.
Wunderer, R.: (1994) Der Beitrag zur Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel. Ansätze zur unternehmerischen Mitarbeiterführung. In: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, S. 229–271.
Wunderer, R.: (1995) Kooperative Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1369–1386.
Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit, Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, 2. Aufl., Stuttgart 1997.

Wunderer, R./Grunwald, W.: (1980) Führungslehre: I. Grundlagen der Führung, Berlin u.a.
Wunderer,R./Kuhn, T.: (1992) Zukunftstrends in der Personalarbeit. Schweizerisches Personalmanagement 2000, Bern u.a.
Wunderer,R./Kuhn, T.: (1993) Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000, Frankfurt/M.
Wunderer, R./Dick, P.: Frauen im Management, Neuwied u.a. 1997.

Jürgen Weibler, geb. 1959, ist Professor für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung/Managementlehre an der Universität Konstanz. Nach den Diplom-Studiengängen der Volkswirtschaftslehre sozialwissenschaftlicher Richtung und Psychologie an der Universität zu Köln erfolgt dort die Promotion zum Dr. rer.pol. Anschliessend zweijährige Tätigkeit in einer internationalen Unternehmensberatung (Seniorconsultant). Später Habilitation an der Universität St. Gallen (HSG) und mehrjähriger Forschungsleiter des Instituts für Führung und Personalmanagement (I.FPM) an derselben Universität.

Anschrift: Prof. Dr. Jürgen Weibler, Universität Konstanz, D 88, D-78457 Konstanz.
E-Mail: Juergen.Weibler@uni-konstanz.de

Rolf Wunderer, geb. 1937, ist seit 1983 als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG) sowie seit 1995 an der Universität München als Gastprofessor im Teilpensum für Personalwirtschaft tätig. Zuvor wirkte er seit 1974 als Ordinarius für Unternehmensführung und Personalwesen an der Universität Essen.
Er ist Gründer und Leiter des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen (HSG). Seine Forschungsschwerpunkte sind Führungs- und Kooperationsbeziehungen, Unternehmerisches Personalmanagement sowie die Förderung internen Unternehmertums.

Anschrift: Prof. Dr. Rolf Wunderer, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 48, CH-9000 St. Gallen.
E-Mail: Rolf.Wunderer@ifpm.unisg.ch