Hochschule des Bundes
für öffentliche
Verwaltung

AIV

Schriften zur
Allgemeinen Inneren Verwaltung

32

Hannah Langer

Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext - Kritische Betrachtung des Führungsverhaltens und dessen Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung

Schriften zur Allgemeinen Inneren Verwaltung, Band 32

Hannah Langer

Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext - Kritische Betrachtung des Führungsverhaltens und dessen Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung

Brühl/Rheinland 2024

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Zugl.: Brühl; Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Diplomarbeit, 2022.

ISBN 978-3-96744-012-6

Impressum:

Hochschule des Bundes
für öffentliche Verwaltung
Willy-Brandt-Str. 1
50321 Brühl

www.hsbund.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis IV

Abkürzungsverzeichnis V

1 Einleitung 1

2 Methode 3

3 Kulturelle Diversität 6

3.1 Definition: kulturelle Diversität 6

3.1.1 Diversität 6

3.1.2 Kulturelle Diversität 9

3.2 Gründe für die Steigerung der kulturellen Diversität in Gesellschaft und Organisationen 12

3.3 Chancen und Risiken der kulturellen Diversität im Personal 14

3.3.1 Chancen der kulturellen Diversität 15

3.3.2 Risiken der kulturellen Diversität 17

3.4 Zwischenfazit 21

4 Bedeutung der Thematik für die öffentliche Verwaltung 22

4.1 Definition: öffentliche Verwaltung und öffentlicher Dienst 22

4.2 Gründe für die Förderung der kulturellen Diversität des Personals 23

4.2.1 Vorteile eines kulturell diversen Personals 23

4.2.2 Defizite in der kulturellen Repräsentativität 25

4.3 Herausforderungen aufgrund der kulturellen Diversität des Personals 28

4.3.1 Ungleichheiten in Erwerbssituation und Karrierechancen 28

4.3.2 Diskriminierungs- und Mobbingerfahrungen 30

4.3.3 Zwischenfazit 31

4.4 Verbesserungspotenziale im Diversity Management 31

4.4.1 Definition: Diversity Management 31

4.4.2 Forschungsergebnisse des DuCS 2019 zum Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung 32
4.5 Zwischenfazit 34
5 Transformationaler Führungsstil 34
5.1 Definition: Führung, Führungsverhalten und Führungsstil 35
5.2 Konzept des transformationalen Führungsstils 35
5.3 Voraussetzungen zur Ausübung des transformationalen Führungsstils 40
5.3.1 Vorausgesetzte Persönlichkeitseigenschaften 40
5.3.2 Charisma 41
5.3.3 Weitere vorausgesetzte Führungskompetenzen 43
5.3.4 Zwischenfazit 45
6 Bedeutung des Führungsverhaltens im Umgang mit kultureller Diversität 45
7 Mögliche Vor- und Nachteile des transformationalen Führungsstils für den Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext 47
7.1 Vorteile 48
7.1.1 Allgemeine Vorteile des transformationalen Führungsstils . 48
7.1.2 Spezifische Vorteile des transformationalen Führungsstils im Kontext der Diversität 52
7.2 Nachteile 58
7.2.1 Allgemeine Nachteile des transformationalen Führungsstils 58
7.2.2 Spezifische Nachteile des transformationalen Führungsstils im Kontext der Diversität 60
7.3 Erfolgsfaktoren 61
7.4 Zwischenfazit 63
8 Transformationaler Führungsstil in der öffentlichen Verwaltung 63

8.1 Verbreitung des transformationalen Führungsstils in der öffentlichen Verwaltung 63
8.2 Auswirkungen des transformationalen Führungsstils in der öffentlichen Verwaltung 66
8.3 Zwischenfazit 69
9 Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion 69
9.1 Hauptaussagen der Literaturanalyse 70
9.2 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse 71
9.2.1 Zeitdruck für die öffentliche Verwaltung 71
9.2.2 Beurteilung des transformationalen Führungsstils als Möglichkeit für einen erfolgreichen Umgang mit kultureller Diversität 73
9.2.3 Handlungsempfehlung für die öffentliche Verwaltung zum transformationalen Führungsstil 85
9.3 Einschränkungen der Forschungsergebnisse 89
10 Fazit und Ausblick 90
Literaturverzeichnis 94

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Diversity-Rad“ nach Gardenswartz und Rowe (2008, S. 33) 7

Abbildung 2: Verbreitung transformationaler Verhaltensweisen in der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst 64

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Aufl.	Auflage
BBG	Bundesbeamtengesetz
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
Destatis	Statistisches Bundesamt
d. h.	das heißt
DuCS 2019	Diversität und Chancengleichheit Survey
ECU	Equality Challenge Unit
et al.	et alia (und andere)
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GG	Grundgesetz
Hrsg.	Herausgeber
o. D.	ohne Datum
ö. V.	öffentliche Verwaltung
Nr.	Nummer
u. a.	unter anderem
S.	Seite (bei Quellenangaben)
S.	Satz (bei Gesetzestexten)
t. F.	transformationaler Führungsstil
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

„Wenn wir in Sachen Diversity heute nichts tun, leben wir morgen in der Welt von gestern [Groß- und Kleinschreibung im Zitat angepasst]“ (Voss, o. D.-b). Dieses Zitat zeigt, dass das Thema Diversität bzw. Vielfalt in der heutigen Welt aktuell ist und nicht vernachlässigt werden sollte.

Das gilt auch für die kulturelle Diversität als eine Unterform von Diversity. Diese wird in den kommenden Jahren in der deutschen Bevölkerung als Folge gesellschaftlicher Entwicklungen wie z. B. der Globalisierung oder der Migration präsenter werden (Weinmann et al., 2021, S. 149). Besonders die Immigration Geflüchteter der letzten Jahre haben zur Steigerung der kulturellen Diversität der Gesellschaft beigetragen. Über den Arbeitsmarkt zeigt sich die Erhöhung der kulturellen Vielfalt auch im Personal von privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen (Weinmann et al., 2021, S. 149).

Im Personal angekommen, kann die kulturelle Diversität sowohl Chancen als auch Risiken für die Funktions- und Leistungsfähigkeit von Organisationen mit sich bringen (Franken, 2016, S. 437). Da die Kultur Denken, Verhalten und Einstellungen der Menschen tiefgehend beeinflusst (Busch & Schenk, 2005, S. 66, 67), äußern sich kulturelle Unterschiede besonders schnell in der Zusammenarbeit. Hierbei können sie stärker als jede andere Diversitätsdimension zu Konflikten zwischen den Beschäftigten führen, aber auch die Kreativität fördern (Franken, 2016, S. 1; Stahl et al., 2010, S. 691–693). Die Chancen und Risiken machen die Multikulturalität im Arbeitskontext attraktiv und gefährlich zugleich.

Wegen der Chancen und Risiken und dem Fakt, dass die kulturelle Vielfalt immer weiter zunehmen wird, ist letzterer eine erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Das gilt besonders für die öffentliche Verwaltung (ö. V.), da sie mit einigen Problemen aufgrund der kulturellen Diversität konfrontiert wird. Letztere äußern sich u. a. in einer schlechteren beruflichen Stellung der Beschäftigten eines anderen kulturellen Hintergrundes (Straub, Weinmann et al., 2021, S. 101). Wegen der Probleme wurde die kulturelle Vielfalt als Thema dieser Diplomarbeit festgelegt.

Vor dem Hintergrund der möglichen Auswirkungen und der Probleme der ö. V. ist die Frage nach Möglichkeiten für einen erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt von Interesse. Besonders ist dies für Führungskräfte relevant, denn sie müssen die Leistungs- und Funktionsfähigkeit ihrer Organisation sicherstellen. Zudem sind sie diejenigen, die das Personal führen, sodass sie mit dessen kultureller Diversität unmittelbar konfrontiert werden. Der Umgang mit Diversität wird deshalb oft im Forschungsbereich der Personalführung untersucht.

Führungskräfte müssen sich an die neuen Bedingungen anpassen, auch im Hinblick auf ihr Verhalten. Bei der Frage, welches Führungsverhalten sich im Umgang mit Diversity anbietet, wurde in der Literatur häufiger der transformationale Führungsstil (t. F.) betrachtet (Boerner et al., 2015, S. 45). Daher wurde er als zu untersuchendes Führungsverhalten ausgewählt. Ob er sich in einem multikulturellen Arbeitskontext für Führungskräfte eignet, wurde bisher noch nicht beurteilt. Zu dieser Beurteilung soll hier ein Beitrag geleistet werden.

Dementsprechend wird in der vorliegenden Arbeit auf Basis einer Literaturanalyse untersucht, welche Vor- und Nachteile der t. F. für den Umgang mit kultureller Vielfalt im Arbeitskontext hat. Darauf aufbauend soll für die ö. V. eine Handlungsempfehlung abgeleitet werden.

Neben dem t. F. werden in der Diplomarbeit keine weiteren Verhaltensweisen für Führungskräfte in einem multikulturellen Arbeitskontext betrachtet. Auch wird kein Vergleich mit anderen Verhaltensweisen vorgenommen. Grund dafür ist, dass in Theorie und Forschung zu Diversity, abgesehen vom t. F., andere Arten von Führungsverhalten immer nur vereinzelt untersucht worden sind, sodass Grundlagen für ihre Beurteilung nur eingeschränkt zur Verfügung stehen. Bisheriger Forschungsschwerpunkt liegt auf dem t. F. Deshalb wird sich auf seine Untersuchung beschränkt.

Die Thematik der Diplomarbeit wird in neun Kapiteln betrachtet. Bevor thematisch mit einer Erläuterung der kulturellen Diversität, ihrer Gründe und ihrer Auswirkungen in Kapitel 3 eingestiegen wird, wird in Kapitel 2 die Methode der Literaturanalyse beschrieben.

Danach wird in Kapitel 4 beleuchtet, welche Bedeutung die Frage nach dem erfolgreichen Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext für die ö. V. hat.

In Kapitel 5 wird das Konzept des t. F dargestellt. Dabei soll auch angeführt werden, über welche Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen Führungskräfte für seine Realisierung verfügen müssen.

Im Anschluss wird in Kapitel 6 erläutert, warum das Führungsverhalten, bspw. in Form des t. F., zur Verbesserung des Umgangs mit kultureller Diversität von Bedeutung ist. Außerdem wird dargelegt, welche Aufgaben zu erfüllen sind, damit sich der t. F. in einem multikulturellen Arbeitskontext anbietet.

Daraufhin werden in Kapitel 7 die möglichen Vor- und Nachteile des t. F. aufgezeigt, die sich auch in einem multikulturellen Arbeitskontext ergeben können.

In Kapitel 8 wird der t. F. in Bezug zur ö. V. gesetzt. Dargestellt wird, inwieweit er dort bereits etabliert ist und welche Wirkungen er haben kann.

Kapitel 9 umfasst eine Zusammenfassung der Hauptaussagen der Literaturanalyse und eine auf diesen Ergebnissen basierende Diskussion. Es wird kritisch betrachtet, ob der t. F. vor dem Hintergrund seiner Vor- und Nachteile zu einem erfolgreichen Umgang mit kultureller Diversität beitragen kann. Daneben werden Handlungsempfehlungen für die ö. V. erarbeitet, die sich mit der Frage befassen, ob der t. F. in der ö. V. eingeführt werden sollte und kann.

Die Diplomarbeit schließt mit einem Fazit sowie einem Ausblick in Kapitel 10 ab.

2 Methode

Zur Bearbeitung der Thematik der vorliegenden Arbeit wird eine systematische Literaturanalyse vorgenommen. Hierbei werden die bisherigen Erkenntnisse aus der Theorie und der Forschung zu einem bestimmten Themenfeld dargestellt, zusammengefasst sowie in einen Zusammenhang gebracht (Fettke, 2006, nach Lindner, 2017). Die

Methode umfasst neben der Literaturrecherche die Auswertung, Analyse sowie Interpretation der Literatur (Lindner, 2017). Der aktuelle Wissensstand zu dem ausgewählten Themenfeld soll deutlich werden (Lindner, 2017). Die Literaturanalyse bietet sich deshalb an, um noch zu schließende Forschungslücken aufzudecken.

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Literaturanalyse lediglich auf der ausgewählten und studierten Literatur basiert. Möglich ist, dass andere Quellen weitere aussagekräftige Informationen enthalten, die hier nicht berücksichtigt werden und die das Ergebnis ggf. beeinflusst hätten. Ferner zeigt die Diplomarbeit nur einen Stand der Thematik bis zum Jahr 2022 auf. Untersuchungen in den folgenden Jahren zum betrachteten Themenfeld können neue Erkenntnisse bringen. Es handelt sich lediglich um eine Momentaufnahme.

Um den bisherigen Wissensstand zum Umgang mit kultureller Diversität durch den t. F. möglichst umfassend wiedergeben zu können, wurde im Rahmen der Literaturrecherche zunächst Literatur gesucht, die sich mit Diversität im Allgemeinen und der kulturellen Diversität im Spezifischen befassen. Ziel war, feststellen zu können, welche Herausforderungen der kulturellen Diversität bestehen, die mit dem t. F. zu bewältigen sind. Daneben wurde nach Forschungsergebnissen und theoretischen Überlegungen zum t. F., seinen allgemeinen Wirkungen und seinen Wirkungen in einem diversen Kontext recherchiert. Zur Erarbeitung der Handlungsempfehlung für die ö. V. wurde ferner nach Literatur gesucht, die die kulturelle Diversität und den t. F. in einen Zusammenhang mit der ö. V. setzt.

Die thematisch weitgefasste Literaturrecherche war einerseits notwendig, weil kaum Literatur spezifisch zur kulturellen Vielfalt vorliegt. Die Diversitätslehre beschränkt sich meistens nicht auf ein spezifisches Vielfaltsmerkmal. Da sich die kulturelle Vielfalt – wie später in Unterkapitel 3.3 noch deutlich werden wird – unter die allgemeine Diversität subsumieren lässt, konnten diese Quellen dennoch verwendet werden. Andererseits existieren bisher weder theoretische Überlegungen noch empirische Forschungsergebnisse zu den Effekten des t. F. im Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext. Insofern konnte nur auf Literatur abgestellt werden, die generelle Auswirkungen des betrachteten Führungsstils und dessen

Effekte im Umgang mit Diversität allgemein behandeln. Wegen des gemeingültigen Charakters dieser Auswirkungen können sie auch in einem multikulturellen Arbeitskontext vorliegen und deshalb zur Beurteilung der Eignung des t. F. im Umgang mit kultureller Vielfalt herangezogen werden. Im Rahmen der Literaturrecherche war dementsprechend eine Selektion und Verknüpfung von Informationen, die für den Zusammenhang zwischen kultureller Diversität und t. F. weisend sind, vorzunehmen.
Damit kann die bestehende Forschungslücke zum t. F im Umgang mit kultureller Diversität nicht nur identifiziert, sondern erste Überlegungen zu ihrer Schließung geliefert werden.

In der Literaturrecherche wurde eine Vielzahl von Artikeln aus Fachzeitschriften, Kapiteln aus Büchern und E-Books von Internetseiten wie „Springer Online“, „ResearchGate“ oder „Google Scholar“ gefunden. Daneben wurden aber auch Printmedien genutzt. Die Recherche erfolgte in deutscher, englischer und französischer Sprache, wobei keine einschlägige Literatur auf Französisch gefunden wurde. Die Literaturverzeichnisse in der gelesenen Literatur dienten als Grundlage, um Primärquellen zu finden. Allerdings waren nicht alle Primärquellen frei zugänglich. Daher wird in der vorliegenden Arbeit auch auf Sekundärquellen zurückgegriffen.

Nachfolgend werden nun die Ergebnisse der Literaturanalyse dargestellt. Hierbei werden die Informationen aus den Quellen zusammengetragen, in einem Zusammenhang zueinander gesetzt und nach Oberbegriffen (z. B. Vorteile oder Nachteile des t. F.) geordnet. Sich wiederholende Informationen werden zusammengefasst. Die Literaturanalyse bildet die Grundlage für die Beurteilung der Eignung des t. F. im Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext und für die Erarbeitung der Handlungsempfehlung für die ö. V. Sowohl die Beurteilung als auch die Handlungsempfehlung erfolgen anhand einer Interpretation bzw. Diskussion der vorher angeführten Informationen aus der Literatur.

3 Kulturelle Diversität

Da die kulturelle Diversität im Arbeitskontext und der Umgang mit ihr in der vorliegenden Arbeit im Fokus steht, wird thematisch mit ihrer Definition, ihren Gründen und ihren Auswirkungen eingestiegen.

3.1 Definition: kulturelle Diversität

3.1.1 Diversität

Um die kulturelle Diversität zu definieren, soll zunächst erläutert werden, was unter dem Begriff „Diversity“, auf Deutsch „Vielfalt“ oder „Diversität“, zu verstehen ist.

Diversity bezeichnet die Vielfalt bzw. Heterogenität von Personen in einer Gruppe (van Dick & Stegmann, 2016, S. 4) bzw. hinsichtlich der Arbeitswelt im Personalwesen (Charta der Vielfalt, 2017, S. 5). Jablonski (2016, S. 308) sieht in Diversity aber nicht nur einen Begriff, sondern ein Konzept.

Es existiert keine abschließende oder einheitliche Definition für Diversity (Hansen, 2014, nach Hansen, 2016, S. 120). Basierend auf der Zusammenfassung von einigen Forschungsergebnissen von van Knippenberg und Schippers (2007, S. 519) verstehen bspw. Boerner et al. (2017, S. 42) unter Diversity die „Unterschiede zwischen Mitarbeiter/-innen in Bezug auf bestimmte Merkmale, wobei neben demographischen (z. B. Alter oder Geschlecht) insbesondere auch informationsbezogene (z. B. Fachrichtungen der Ausbildung oder funktionaler Hintergrund) und einstellungsrelevante Faktoren (z. B. Persönlichkeit oder Werte) berücksichtigt werden“. Diversity bezeichnet aber nicht nur die Unterschiedlichkeit der Menschen, sondern auch deren Gemeinsamkeiten (Tirpitz et al., 2019, S. 352). Menschen können sich zugleich bei einigen Merkmalen unterscheiden und bei anderen gleich sein (Genkova, 2019, S. 353).

Es liegen unterschiedliche Ansichten darüber vor, bei welchen Merkmalen Diversity vorliegen kann. Einige demographische, informationsbezogene und einstellungsrelevante Merkmale sind bereits der oben angeführten Definition von Boerner et al. (2017, S. 42) zu entnehmen. Dem vergleichbar wird im amerikanischen Raum auf die Big-8-Merkmale abgestellt (Krell, 2008, nach Genkova, 2016,

S. 600, 2019, S. 352). Sie umfassen Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter, Religion, Nationalität, ethnische Gruppe, organisationale Rolle/Funktion sowie physische bzw. mentale Fähigkeiten (Plummer, 2003, nach Genkova, 2016, S. 600, 2019, S. 352).

Die Aufzählung der möglichen Diversitätsmerkmale von Gardenswartz und Rowe (2008, nach Eberhardt et al., 2019, S. 887) ist hingegen umfassender. Einen Überblick über die Vielzahl der Merkmale gibt das Diversity-Rad (Gardenswartz & Rowe, 2008, nach Eberhardt et al., 2019, S. 887), das in Abbildung 1 dargestellt ist.

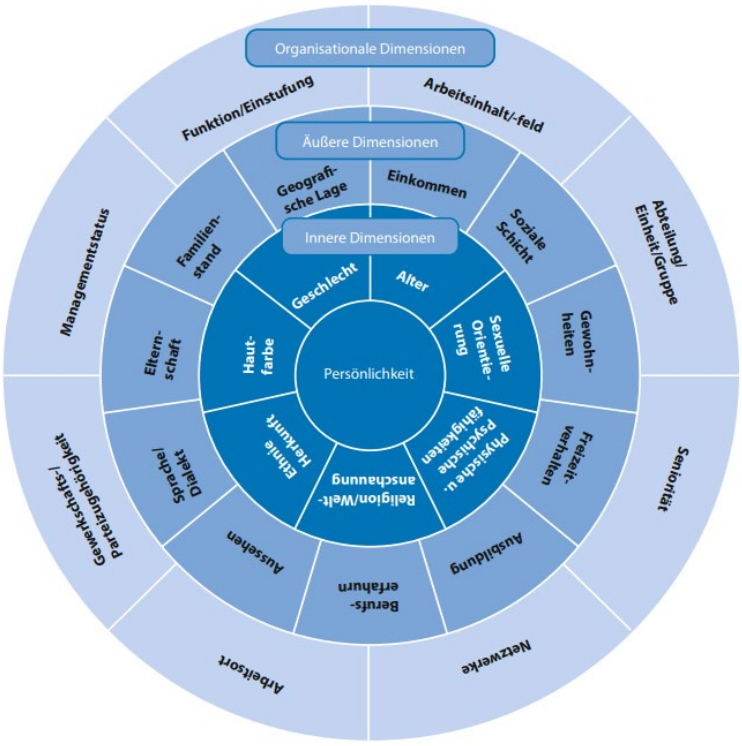


Abbildung 1: „Diversity-Rad“ nach Gardenswartz und Rowe (2008, S. 33)

Anmerkung. Übernommen aus „Diversität – Führung von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund“ von D. Eberhardt, S. Neumann & E. Streuli, in E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenzen und Führungswissen* (5. Aufl., S. 888), 2019, Springer Nature (https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2_19).

Eberhardt et al. (2019, S. 888–889) und Gutting (2012, nach Genkova, 2016, S. 601) beschreiben das Diversity-Rad wie folgt: Das Diversity-Rad umfasst vier Ebenen. Die Persönlichkeit ist die erste Ebene. Sie ist bei jedem Menschen individuell und wird durch die inneren/internen sowie äußeren/externen Dimensionen beeinflusst. Nach der Persönlichkeit folgen die inneren/internen Dimensionen. Hierbei handelt es sich um Merkmale, die nicht oder nur sehr schwer bestimm- bzw. beeinflussbar sind. Zu den inneren/internen Dimensionen zählen daher Attribute wie Geschlecht, Alter oder die ethnische Herkunft. Die äußeren/externen Dimensionen greifen wiederum Merkmale auf, die geändert bzw. beeinflusst werden können, wozu unter anderem der Familienstand, das Einkommen oder die Berufserfahrung gehören. Die letzte Ebene in dem Diversity-Rad umfasst die organisationalen Dimensionen. Darunter sind z. B. die Arbeitsinhalte, der Arbeitsort oder die Funktion/Einstufung zu verstehen.

Im Hinblick auf diese Vielzahl der Unterscheidungsmerkmale von Menschen bemerkte Stefanie Voss (o. D.-a) zutreffend: „Das Einzige, was wir *alle* [Hervorhebung hinzugefügt] gemeinsam haben, ist die Unterschiedlichkeit zueinander [Groß- und Kleinschreibung angepasst]“.

Die Diversitätsmerkmale können danach eingeteilt werden, ob sie sichtbar oder unsichtbar sind (Charta der Vielfalt, 2017, S. 5). Sichtbar (Surface-Level-Diversity) sind vor allem demographische Attribute wie Alter, Herkunft oder Geschlecht (Harrison et al., 1998, S. 97). Andere wie Einstellungen, Werte oder Glaubensüberzeugungen stellen hingegen unsichtbare Merkmale dar (Deep-Level-Diversity) (Harrison et al., 1998, S. 98)

Es lässt sich festhalten, dass Diversity ein umfangreiches Konzept ist. Menschen können sich bei einer Vielzahl von Merkmalen differenzieren oder gleich sein.

Dem Konzept liegt ein positiver Hintergrundgedanke zugrunde. Diversität wird als eine Chance (Jablonski, 2016, S 137) und Ressource (Eberhardt et al., 2019, S. 889) verstanden, die zum Erfolg der Organisation beitragen kann (Genkova, 2016, S. 601). Zugleich kann sie aber auch Herausforderungen und Risiken haben

(z. B. Franken, 2016, S. 442–443; Hansen, 2016, S. 127). Auf die Chancen und Risiken der Diversität wird in Unterkapitel 3.3 noch eingegangen.

3.1.2 Kulturelle Diversität

Im Fokus der vorliegenden Arbeit steht die kulturelle Diversität. Sie meint die Unterschiedlichkeit der Menschen hinsichtlich der Kultur als Diversitätsmerkmal. Aufgezeigt wurde bereits, was unter Diversität zu verstehen ist. Daher wird nun genauer auf den Begriff der Kultur eingegangen.

Kultur bezeichnet ein Konzept, das von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe geteilt wird (Carrol, 1982, S. 19, nach Adler & Gundersen, 2008, S. 19) und dessen Kern aus Traditionen und Werten besteht (Kroeber & Kluckhohn, 1952, S. 181, nach Adler & Gundersen, 2008, S. 18). Sie ist ein Orientierungssystem, das Handlungs- und Denkmuster vorgibt (A. Thomas, 1996, S. 112, nach Stumpf, 2006, S. 34; Busch & Schenk 2005, S. 66, 67). Auch die Wahrnehmung der Welt wird von der Kultur beeinflusst (Carrol, 1982, S. 19, nach Adler & Gundersen, 2008, S. 19). Letztlich trägt die Kultur dazu bei, dass das Denken, Handeln und Fühlen standardisierte Formen annimmt (Nünning, 2009, Abschnitt „Entwicklung des modernen Kulturbegriffs“).

Anhand verschiedener Dimensionen lassen sich Kulturen voneinander differenzieren (z. B. Hofstede, 2001, nach Eberhardt et al., 2019, S. 899–901; Hofstede, 1980/1997, nach Stumpf, 2006, S. 34; Schwartz, 1994, Abschnitt „Predicted Culture-Level Value Types and Structure“). Nachfolgend sollen beispielhaft drei Unterscheidungsdimensionen vorgestellt werden.

Eine Unterscheidung von Kulturen ist erstens anhand des Kollektivismus bzw. des Individualismus möglich (z. B. Hofstede, 2001, nach Eberhardt et al., 2019, S. 899; Hofstede, 1980, 1997, nach Stumpf, 2006, S. 34). Im Kollektivismus wird das Individuum als ein Teil der größeren Gruppe angesehen und es wird erwartet, dass sich das Individuum der Gruppe gegenüber loyal verhält (z. B. Hofstede, 2001, nach Eberhardt et al., 2019, S. 899; Hofstede, 1980, 1997, nach Stumpf, 2006, S. 34). In individualistischen Kulturen stehen hingegen

das Individuum, seine Ziele und seine Leistungen im Vordergrund (z. B. Hofstede, 2001, nach Eberhardt et al., 2019, S. 899; Hofstede, 1980, 1997, nach Stumpf, 2006, S. 34). Erwartet wird nur, dass sich die Personen um sich selbst und um ihre unmittelbare Familie kümmern (Hofstede, 1980, 1997, nach Stumpf, 2006, S. 34).

Denkbar ist zweitens eine Differenzierung von Kulturen anhand der Machtdistanz, bei der es um den Umfang geht, mit dem Machthierarchien von weniger mächtigen Personen akzeptiert werden (Hofstede, 1980, 1997, nach Stumpf, 2006, S. 34). Kulturen mit einer hohen Statusorientierung akzeptieren ein hohes Machtgefälle, während Kulturen mit einer ausgeprägteren Gleichheitsorientierung flache Hierarchien bevorzugen und eine soziale Gleichheit fordern (z. B. Hofstede, 2001, nach Eberhardt et al., 2019, S. 900).

Differenziert werden können drittens Kulturen, die Wert auf den Konservatismus (Betonung des Vermögens, der Sicherheit und der sozialen Ordnung) oder auf die Autonomie (Betonung individueller Rechten und der Selbstbestimmung bei Gedanken, Gefühlen sowie Handlungen) legen (Schwartz, 1994, Abschnitt „Predicted Culture-Level Value Types and Structure“).

Aus den beispielhaft ausgewählten Dimensionen wird deutlich, dass sich Kulturen anhand von einigen Merkmalen unterscheiden können.

Zu berücksichtigen ist, dass Kulturen Veränderungen aufgrund eigener dynamischer Entwicklungen oder als Folge der Beeinflussung durch andere Kulturen unterliegen (Stumpf, 2006, S. 35). Liska (2011, S. 258) führt zudem an, dass sie in sich oftmals nicht homogen sind, sondern weitere Subkulturen aufweisen können. Denkbar ist dem Autor nach, dass sie sogar Bestandteile von anderen Kulturen übernehmen.

Diese Beschreibung verdeutlicht die Komplexität des Begriffes „Kultur“. Dem vergleichbar ist auch die kulturelle Vielfalt schwer definier- und feststellbar. Möglich ist aber, die Feststellung der kulturellen Heterogenität zu vereinfachen, indem die Kultur mit bestimmten Merkmalen gleichgesetzt wird. Einige gleichzusetzende Merkmale sind der Beschreibung der kulturellen Vielfalt von Amadeo (2013, zitiert nach Martin, 2014, S. 89) zu entnehmen: „Cultural

diversity is when differences in race, ethnicity, language, nationality, religion, and sexual orientation are represented within a community".

Bachmann und Wolf (2007, S. 1038) verweisen zur Operationalisierung (d. h. Bestimmung theoretischer Begrifflichkeiten durch messbare Merkmale; Dudenredaktion, o. D) der Kultur bzw. der kulturellen Diversität auf das Merkmal der Nationalität. In eine ähnliche Richtung gehend wurde zwecks Feststellung der kulturellen Vielfalt ebenso auf den Migrationshintergrund abgestellt (Ette, Straub et al., 2021, S. 71; Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 20, 28; Franken, 2016, S. 438). Ein Migrationshintergrund liegt vor, „wenn sie [die Person] selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt" (Statistisches Bundesamt [Destatis], 2022c, S. 5). Ist das Individuum selbst im Ausland geboren und zugewandert, zählt es zur ersten Migrantengeneration (Destatis, 2022c, S. 10; Straub, Weinmann et al., 2021, S. 107). Ist hingegen mindestens ein Elternteil zugewandert, gehört die Person der zweiten Migrantengeneration an (Destatis, 2022c, S. 9; Straub, Weinmann et al., 2021, S. 107).

Ette, Straub et al. (2021, S. 71) setzen die kulturelle Vielfalt aber nicht nur in Zusammenhang mit unterschiedlichen Migrationshintergründen, sondern auch mit diversen ethnischen Herkünften. Bei der ethischen Herkunft werden Menschen zu Personengruppen zugeordnet, die u. a. historisch oder sozial eine Einheit bilden (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, o. D., Abschnitt „2. Was bedeutet „ethnische Herkunft"?"). Als Beispiele für ethnische Gruppen können die Roma oder die sorbische Volksgruppe angeführt werden (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, o. D., Abschnitt „2. Was bedeutet „ethnische Herkunft"?").

Die bisherige Beschreibung zeigt, dass die kulturelle Vielfalt mit einigen Attributen einhergeht. Insgesamt betrachtet, können sichtbare und unsichtbare Attribute der kulturellen Diversität unterschieden werden: Die ethnische Herkunft bzw. Nationalität ist ein Merkmal, das sichtbar und damit der Surface-Level-Diversity bei der kulturellen Diversität zuzuordnen ist (Harrison et al., 1998, S. 97; Stahl et al., 2010, S. 694). Unterschiedliche kulturbedingte Werte oder Einstellungen gehören hingegen den Deep-Level-Diversity-Merkmalen der kulturellen Vielfalt an (Stahl et al., 2010, S. 694).

Den Erläuterungen entsprechend wird in der Diplomarbeit die kulturelle Diversität dann als gegeben angesehen, wenn Menschen unterschiedlicher Nationalitäten oder ethnischen Herkünften, mit bzw. ohne Migrationshintergrund und unterschiedlicher kulturbedingter Wertesysteme zusammenkommen.

3.2 Gründe für die Steigerung der kulturellen Diversität in Gesellschaft und Organisationen

Die zunehmende Vielfalt des Personals einer Organisation ist eine Folge der steigenden Diversität in der Gesellschaft, die sich auf den Arbeitsmarkt auswirkt (Deschermeier, 2016, S. 21, 35).

Die Erhöhung der kulturellen Diversität in der deutschen Bevölkerung kann auf verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen zurückgeführt werden.

Eine Entwicklung stellt die Globalisierung dar (Franken, 2016, S. 438; Martin, 2014, S. 89). Sie führt dazu, dass der wirtschaftliche Wettbewerb auf internationalen bzw. weltweiten Märkten stattfindet (Jungbauer-Gans, 2012, nach Genkova, 2019, S. 352; Krell, 2011, S. 166 ff., nach Jablonski, 2016, 310–311; Stumpf, 2006, S. 33). Dies gilt auch für den Arbeitsmarkt als eine Unterform der wirtschaftlichen Märkte (Ette, Weinmann, Straub & Best, 2021, S. 170; Krell, 2011, S. 166 ff., nach Jablonski, 2016, S. 310–311). Auf globalisierten Arbeitsmärkten ist es möglich, dass Arbeitgebende Arbeitnehmende unterschiedlicher Nationalitäten einstellen. Dadurch kommt es zu einer kulturellen Vielfalt im Personal von Organisationen.

Weiter kann die demographische Entwicklung als gesellschaftlicher Trend die Zunahme der kulturellen Vielfalt in der Gesellschaft verstärken (Franken, 2016, S. 438; Weinmann et al., 2021, S. 149). Die demographische Entwicklung zeigt sich in Alterung und Schrumpfen der Gesellschaft (Krell, 2011, S. 166 ff., nach Jablonski, 2016, S. 310–311). Dies ist auch den Daten von Destatis (2022a) zu entnehmen. Danach würde die Bevölkerungszahl sinken, sofern es keine Zuwanderung gäbe. Von der Schrumpfung ist vor allem die Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis 65 Jahren betroffen (Wissenschaftliche Dienste, 2014, S. 7). Das könnte in einem Fachkräftemangel als eine mögliche negative Folge der

demographischen Entwicklung münden (Ette, Straub et al., 2021, S. 76). Zur Bewältigung des Fachkräftemangels wird häufig auf die Rekrutierung von Arbeitnehmenden mit Migrationshintergrund bzw. aus dem Ausland zurückgegriffen (Franken, 2016, S. 441).

Diesem Rekrutierungstrend kommt entgegen, dass Deutschland zu einem der wichtigsten Einwanderungsländer der Welt gehört (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 19; Franken, 2016, S. 438). Die Anzahl der Menschen mit Migrationshintergrund steigt zunehmend an: 2005 hatten nur 14,421 Millionen Einwohner*innen Deutschlands einen Migrationshintergrund, während es 2013 bereits 16,546 Millionen und 2017 20,297 Millionen Einwohner*innen waren (Destatis, 2022b). Im Jahr 2021 hatten von 81,875 Millionen Einwohner*innen in Deutschland 22,311 Millionen, also über ein Viertel der Bevölkerung, einen Migrationshintergrund (Destatis, 2022b). Auch die Migration führt zu einer Erhöhung der kulturellen Diversität in der deutschen Gesellschaft (Franken, 2016, S. 438; van Dick & Stegmann, 2016, S. 4; Weinmann et al., 2021, S. 149). Wie in Unterkapitel 3.1.2 aufgezeigt, ist der Migrationshintergrund ein Faktor, mit dem die kulturelle Diversität operationalisiert wird (z. B. Franken, 2016, S. 438). Der Anstieg der Zahl von Einwohner*innen Deutschlands mit einem Migrationshintergrund resultiert somit in einer Zunahme der kulturellen Diversität (Franken, 2016, S. 438; Weinmann et al., 2021, S. 149). Bei Einstellung der erwerbsfähigen Einwohner*innen mit Migrationshintergrund gelangt die kulturelle Vielfalt aus der Gesellschaft in das Personal von Organisationen (Franken, 2016, S. 440–441).

Als letzte mögliche Begründung der Diversität in der Gesellschaft wird der soziale Wandel angeführt (Ette, Weinmann, Straub & Best, 2021, S. 170; Weinmann et al., 2021, S. 149). Der soziale Wandel zeigt sich bspw. in Veränderungen der Vorstellungen zur sozialen Gerechtigkeit (Ette, Weinmann, Straub & Best, 2021, S. 170). Die Gesellschaft legt zunehmend Wert auf Aspekte, wie Wertschätzung der Vielfalt, Individualität sowie Integration (Genkova, 2016, S. 600, 2019, S. 352). Auch verlangt sie von den Arbeitgebenden, die Chancengleichheit zu fördern (Krell, 2011, S. 166 ff., nach Jablonski, 2016, S. 310–311). Um von der Gesellschaft akzeptiert zu werden, muss die Forderung nach mehr Chancengleichheit erfüllt werden

(Krell, 2011, S. 166 ff., nach Jablonski, 2016, S. 310–311). Die nun verbreitete Toleranz und die verbesserten Chancen auf dem Arbeitsmarkt könnten Deutschland für Einwanderer*innen zunehmend attraktiv machen. Im Zuge der Integration der Eiwanderer*innen über den Arbeitsmarkt wird sich die kulturelle Diversität im Personal von Organisationen erhöhen.

Insgesamt steigt wegen der beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen die kulturelle Heterogenität in der Gesellschaft und damit einhergehend im Personal von Organisationen an (Ette, Weinmann, Straub & Best, 2021, S. 170; Weinmann et al., 2021, S. 149).

3.3 Chancen und Risiken der kulturellen Diversität im Personal

Diversität im Personal kann Chancen aber auch Risiken und Herausforderungen haben (z. B. Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 25; Ette, Weinmann, Straub & Best, 2021, S. 169; Franken, 2016, S. 448; Jablonski, 2016, S. 310; Liska, 2011, S. 260; van Dick & Stegmann, 2016, S. 13; van Knippenberg et al., 2004, S. 1008–1009). Den Annahmen aus der Literatur entsprechend wurden auch in einer Vielzahl von Untersuchungen unterschiedliche Auswirkungen eines diversen Personals festgestellt: positive, negative sowie nicht erkennbare (z. B. Bell et al., 2011, S. 712; Franken, 2016, S. 442; Stahl et al., 2010, S. 690-691; Williams & O'Reilly, 1998, S. 120).

Vor Darstellung der einzelnen Chancen und Risiken der kulturellen Vielfalt ist Folgendes zu berücksichtigen: Wenn es um die Auswirkungen der Diversität geht, beschränkt sich die Literatur selten nur auf eine Diversitätsdimension. Vielmehr wird erwartet, dass sich alle Unterscheidungsmerkmale gleich auswirken (Stahl et al., 2010, S. 691). Je nach Diversitätsdimension können die Effekte aber in einer stärkeren oder einer schwächeren Ausprägung vorliegen (Williams and O'Reilly, 1998, S. 82).

Viele der Quellen aus der Literaturrecherche beziehen sich daher nicht immer spezifisch auf den kulturellen Hintergrund als Diversitätsmerkmal, sondern betrachten die Diversität mit ihren Effekten allgemein (z. B. Jablonski, 2016). Dennoch können diese

Quellen für die Auswirkungen der kulturellen Vielfalt, die der allgemeinen Diversität zuzuordnen ist, angewendet werden. Grund dafür ist, dass sich, wie Stahl et al. (2010, S. 691, 692) betonen, die Effekte, die einheitlich für alle Diversitätsdimensionen erwartet werden, auch bei der kulturellen Vielfalt ergeben und dass sie ggf. sogar in einer noch stärkeren Ausprägung vorliegen.

Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend die Chancen und Risiken der kulturellen Vielfalt vorgestellt.

3.3.1 Chancen der kulturellen Diversität

Aufseiten der Chancen wird in der kulturellen Diversität des Personals ein wichtiger Faktor für den organisationalen Erfolg gesehen (Tirpitz et al., 2019, S. 354).

Diversität steigert die Leistungsfähigkeit (Kerschreiter et al., 2003, nach Tirpitz et al., 2019, S. 354). Dies wird darauf zurückgeführt, dass ein diverses Personal eine Vielfalt an unterschiedlichen Wissenspotenzialen, Werten und Erfahrungen aufweist (Cox & Blake, 1991, S. 50–51; Kerschreiter et al., 2003, nach Tirpitz et al., 2019, S. 354, van Knippenberg & Schippers, 2007, S. 527). Gesprochen wird dabei auch von der kognitiven Diversity (Boener et al., 2017, S. 45). Laut Eberhardt et al. (2019, S. 887) steigern die unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven die Problemlösungsfähigkeit von Teams. Zudem sollen die diversen Sichtweisen und Kenntnisse die Kreativität fördern (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 148; Franken, 2016, S. 446), die wiederum die Innovationsfähigkeit unterstützt (Franken, 2016, S. 446; O'Reilly et al., 1998, S. 198). Es wurde herausgefunden, dass Diversität das Kombinieren von verschiedenen Informationen und das Finden neuer Ideen stimuliert (Kirchmeyer & Cohen, 1992, S. 154). Daraus resultierend werden bessere, nachhaltigere und innovativere Arbeitsergebnisse erwartet (Cox & Blake, 1991, S. 50; Jablonski, 2016, S. 314).

Die gesteigerte Kreativität soll sich auch bei der kulturellen Diversität ergeben, da sie mit unterschiedlichen Denkmustern, Sichtweisen und Problemlösungsansätzen verbunden ist (Cox & Blake, 1991, S. 50; Stahl et al., 2010, S. 692).

Nach der „value-in-diversity-hypothesis“ von Cox und Blake (1991, S. 46) ist Diversity wegen der Steigerung von Kreativität, Systemflexibilität und Problemlösungsfähigkeit vorteilhaft für Organisationsprozesse. Aufgrund des Kreativitätspotenziales streben Organisationen, die Innovationen bedürfen, kulturell diverse Arbeitsgruppen an (Kirchmeyer & Cohen, 1992, S. 154). Allerdings setzen die Vorteile, wie die kreative Problemlösungsfindung eine gute Kommunikation zwischen den Beschäftigten voraus (Ebdai & Utterback, 1984, nach Kirchmeyer & Cohen, 1992, S. 154; Pelz & Andrews, 1978, nach Kirchmeyer & Cohen, 1992, S. 154).

Dass sich die kulturelle Diversität positiv auf Kreativität und Innovationsfähigkeit auswirkt, konnte in Forschungsergebnissen bestätigt werden (McLeod et al., 1996, S. 257; Stahl et al., 2010, S. 702; O’Reilly et al., 1998, S. 198). Dahingehend wurde bspw. belegt, dass multikulturelle Teams kreative und innovative Ideen finden, wie etwa bei der Produktentwicklung (Bartel-Radic & Münch, 2016, nach Genkova, 2019, S. 346; European Diversity Research & Consulting, 2009, nach Franken, 2016, S. 446; Jablonski, 2016, S. 315). Die gesteigerte Kreativität beruht Untersuchungen nach tatsächlich auf der kognitiven Diversität (Shin et al., 2012, nach Genkova, 2019, S. 356).

Überdies wird als eine weitere Chance angenommen, dass sich die kulturelle Heterogenität, sollte ihr Wertschätzung und Respekt entgegengebracht werden, positiv auf Commitment, Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt (Franken, 2016, S. 446). Unter Commitment wird die Begeisterung der Beschäftigten für die Organisation verstanden, für die sie arbeiten (Bücherl, 2020). Es geht um das emotionale Band zwischen den Beschäftigten und der Organisation (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 150). Motivation und Commitment der Beschäftigten können ihre Arbeitsleistungen (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 150; Fareed & Su, 2021, S. 14) sowie die Leistungen der Organisation fördern (Fareed & Su, 2021, S. 14; Meyer et al., 2002, S. 20).

Die Metaanalyse von Stahl et al. (2010, S. 704) zeigte, dass Mitglieder kulturell diverser Arbeitsgruppen eine höhere Arbeitszufriedenheit haben, was laut den Autoren die Motivation zur Zusammenarbeit positiv beeinflussen könnte.

Außerdem sollen Organisationen mit einem diversen Personal wirtschaftliche Vorteile erhalten, da es nun möglich ist, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kundschaft adäquat anzusprechen (Eberhardt et al., 2019, S. 889, 906; Jablonski, 2016, S. 315). Mitarbeitende kennen die Bedürfnisse der Kundschaft, die gleiche Diversitätsmerkmale haben, und können diesen somit besser entgegenkommen (Eberhardt et al., 2019, S. 887, 889).

Ferner wird die Ansicht vertreten, dass Arbeitgebende, die sich offen und wertschätzend für Arbeitnehmende aller Vielfaltsdimensionen zeigen, die Chance haben, sich selbst für Nachwuchskräfte attraktiv darzustellen (Genkova, 2019, S. 356; Jablonski, 2016, S. 313). Attraktive Arbeitgebende können diverse Fachkräfte überdies besser an die Organisation binden und somit die Personalfluktuation reduzieren (Jablonski, 2016, S. 313).

Wegen dieser Chancen wird in der Diversität ein Faktor gesehen, um in der heutigen Welt erfolgreich zu sein (Tirpitz et al., 2019, S. 354).

Aus der Sicht von Geschäftsführenden fassen D. A. Thomas und Ely (1996, S. 79) die möglichen positiven Auswirkungen von Diversity wie folgt kurz zusammen: „A more diverse workforce … will increase organizational effectiveness. It will lift morale, bring greater access to new segments of the marketplace, and enhance productivity. In short … diversity will be good for business".

3.3.2 Risiken der kulturellen Diversität

Neben den Chancen wird jedoch ebenso angeführt, dass die Diversität, also auch die kulturelle Diversität, häufig zu Konflikten führt (Ette, Weinmann, Straub & Schneider, 2021, S. 230; Franken, 2016, S. 442–443; Hansen, 2016, S. 127).

Konflikte können zunächst wegen der unterschiedlichen Hintergründe und Erfahrungen auftreten (Stahl et al., 2010, S. 693), denn verschiedene Denkmuster und Werte wirken sich auf Priorisierung, Reaktionen und Interpretationen aus (Walsh, 1988, nach Stahl et al., 2010, S. 693; Wiersema & Bantel, 1992, nach Stahl et al., 2010, S. 693). Insbesondere bei der Erarbeitung von Lösungen sollen die Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden deutlich werden und

können zu Konflikten führen, da die Beschäftigten hierbei oftmals unterschiedliche Erfahrungen und Werte eingebringen möchten (Mensi-Klarbach, 2011, S. 54).

Daneben werden in tieferen psychologischen Prozessen weitere Konfliktgründe gesehen. Es wird erwartet, dass sie besonders bei unterschiedlichen kulturellen Hintergründen auftreten (Stahl et al., 2010, S. 691–692).

Einerseits kann eine Begründung der erhöhten Konfliktgefahr in der Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1986) und der Selbstkategorisierungstheorie von Turner et al. (1987, nach van Dick & Stegmann, 2016, S. 6) gefunden werden.

Nach der Theorie der sozialen Identität sind Menschen laut Tajfel und Turner (1986, S. 16) bestrebt, ein positives Selbstkonzept zu erreichen und dieses zu bewahren. Die soziale Identität wird durch die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen geprägt (Tajfel & Turner, 1986, S. 16). Je nach Einstellung des Individuums gegenüber den Gruppen kann die soziale Identität positiv oder negativ beeinflusst werden (Tajfel & Turner, 1986, S. 16).

Die Theorie der sozialen Identität ist mit der Selbstkategorisierungstheorie eng verbunden (Tajfel & Turner, 1986, S. 16–17; van Dick & Stegmann, 2016, S. 6). Nach der Selbstkategorisierungstheorie teilen sich die Mitglieder einer Gruppe anhand der vorliegenden Eigenschaften in Subgruppen ein (Tajfel, 1981, nach Boerner et al., 2017, S. 42). Die Subgruppenbildung orientiert sich insbesondere an sichtbaren Diversitätsmerkmalen (Tirpitz et al., 2019, S. 353; Straub, Ette & Weinmann, 2021, S. 132). Diejenigen Mitglieder, die sich ähneln, bilden die *In-Group*, während alle anderen der *Out-Group* zugeordnet werden (Tajfel, 1981, nach Boerner et al., 2017, S. 42–43).

In Verbindung mit der Selbstkategorisierungstheorie steht das Similarity-Attraction-Paradigma (Byrne, 1971, nach Boerner et al., 2017, S. 42). Hiernach wollen Menschen vorzugsweise immer mit denjenigen zusammenarbeiten, die ähnliche Werte vertreten und vergleichbare Lebenserfahrungen gemacht haben (Williams & O'Reilly, 1998, S. 85). Das trägt zur Subgruppenbildung bei (Boerner et al., 2017, S. 42; Williams & O'Reilly, 1998, S. 86).

Im Hinblick auf die kulturelle Diversität wurde in der Vergangenheit betont, dass Kategorien vor allem anhand der Nationalität und der ethnischen Herkunft gebildet werden (z. B. Early & Mosakowski, 2000, nach Stahl et al., 2010, S. 691; Tajfel, 1982, nach Stahl et al., 2010, S. 691). Stahl et al. (2010, S. 691) hielten deshalb fest, dass die Einteilung in *In-* und *Out-Groups* besonders bei multinationalen Teams schnell und langfristig erfolgt. Dazu kommt, dass Menschen einer gemeinsamen Kultur wissen, dass sie gemeinsame Werte und Prinzipien teilen, sodass sie wegen ihrer Ähnlichkeit eine starke „similarity-attraction" zueinander fühlen (Triandis, 1959, 1960, nach Stahl et al., 2010, S. 691).

Die Einteilung in Subgruppen ist wichtig für das Streben nach einem positiven Selbstkonzept im Rahmen der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986, S. 16). Menschen versuchen, ihre soziale Identität aufzuwerten, indem sie die *In-Group* positiver darstellen als die *Out-Group* (Tajfel & Turner, 1986, S. 16). Mit der Unterstützung und Favorisierung der Mitglieder der eigenen Gruppe werden die Anhänger von anderen Gruppen benachteiligt und es kann zu Diskriminierung kommen (Tajfel & Turner, 1986, S. 13). Subgruppen steigern zudem das Konfliktpotenzial (Boerner et al., 2017, S. 43; van Dick & Stegmann, 2016, S. 7). Sie können den Zusammenhalt im Team gefährden, zu Misstrauen führen und die Leistungsfähigkeit reduzieren (Boerner et al., 2017, S. 43). In Forschungsergebnissen wurde laut Williams und O'Reilly (1998, S. 84, 116) nachgewiesen, dass die sozialen Kategorisierungsprozesse Zufriedenheit, Commitment, Zusammenhalt sowie Kooperation im Team beeinträchtigen und das Konfliktpotenzial erhöhen.

Andererseits wird bezüglich psychologischer Konfliktgründe der kulturellen Diversität auf Vorurteile und Stereotype verwiesen (Franken, 2016, S. 443; Liska, 2011, S. 260). Stereotype sind vereinfachende und verallgemeinernde Vorstellungen (Bundeszentrale für politische Bildung [bpb], 2014). Bei einer Stereotypisierung werden bestimmte Vorstellungen über Merkmale von Menschen einer Kategorie erstellt und auf andere Menschen, die derselben Kategorie zugeordnet werden, übertragen (Hanappi-Egger, 2016, S. 374). Dabei wird nicht geprüft, ob diese Vorstellungen auf die spezifische Person zutreffen oder nicht (Hanappi-Egger, 2016, S. 374). Vorurteile sind

daneben vorgefasste Urteile, die mit negativen oder positiven Gefühlen einhergehen können (bpb, 2014). Meist handelt es sich um negative Einstellungen gegenüber einer Gruppe oder Angehörigen dieser Gruppe (Bergmann, 2006, Abschnitt „Begriffsbestimmung“). Sie sind eng mit der Persönlichkeit verknüpft und deshalb nur schwer veränderbar (bpb, 2014). Vorurteile werden oftmals von anderen übernommen (Bergmann, 2006, Abschnitt „Erlernen von Vorurteilen“). Außerdem ist es möglich, dass Vorurteile unbewusst entwickelt werden (Equality Challenge Unit [ECU], 2013, S. 1). Dann wird von „unconscious bias“ gesprochen (ECU, 2013, S. 1). Derart unbewusste Vorurteile können nicht kontrolliert werden und ermöglichen es, schnell Personen sowie Situationen einzuschätzen (ECU, 2013, S. 1). Sie beeinflussen, ob auf Menschen bspw. einer anderen ethnischen Gruppe positiv oder negativ reagiert wird (ECU, 2013, S. 1).

Vorurteile und Stereotype liegen bei Menschen immer vor und unterstützen die Orientierungsfindung in ungewohnten Situationen (bpb, 2014). Hinsichtlich der kulturellen Diversität entstehen sie häufig auf Basis der Nationalität oder der ethnischen Herkunft (Jackson, 1996, S. 57). Auf der Grundlage von nationalen Stereotypen und Vorurteilen haben die Menschen Erwartungen darüber, wie sich mit ihnen interagierende Personen verhalten und welche Eigenschaften sie besitzen (Stumpf, 2006, S. 41–42). Diese Erwartungen beeinflussen das Verhalten des Individuums selbst und der mit ihm in Interaktion stehenden Menschen (Stumpf, 2006, S. 41–42).

Durch Vorurteile und Stereotype kann das Verhältnis zwischen Personengruppen beeinträchtigt werden (bpb, 2014). Die zwischenmenschlichen Beziehungen werden potenziell behindert und Missverständnisse hervorgerufen (Stumpf, 2006, S. 36). Nach dem Phänomen „Stereotype Threat“ von Roberson und Kulik (2007, zitiert nach Hansen, 2016, S. 121) kann sich sogar alleine die Angst der Menschen, mit Erwartungen und Stereotypen konfrontiert zu werden, negativ auf die Leistungen auswirken (Roberson & Kulik, 2007, nach Hansen, 2016, S. 121 und nach Tirpitz et al., 2019, S. 353). Wie auch die soziale Kategorisierung der Menschen können Vorurteile und

Stereotype auf der Ebene des Verhaltens in Diskriminierungen resultieren (Genkova, 2016, S. 607).

Das wegen der Kategorisierung und der Stereotype sowie Vorurteile entstehende diskriminierende Verhalten kann wiederum in einem höheren Risiko für psychische oder physische Erkrankungen und einem höheren Stressempfinden der Betroffenen münden (Carlisle & Stone, 2015, S. 434; Everett et al., 2016, S. 445). Zudem wird das Engagement und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen reduziert (Ensher et al., 2001, nach Straub, Ette & Weinmann, 2021, S. 130). Diese Effekte können zusätzlich zu einer verstärkten Personalfluktuation (Glambek et al., 2014, S. 255, 261, 265) sowie zu erhöhten Fehlzeiten aufgrund von Depressionen und damit zu Produktivitätseinbußen in der Organisation führen (McTernan et al., 2013, S. 321, 332–333).

Die soziale Kategorisierung und die Vorurteile zwischen den Gruppen können schließlich bewirken, dass weniger Informationen ausgestaucht und verarbeitet werden, was der Realisierung der Vorteile der Diversität hinsichtlich der kognitiven Ressourcen entgegenstehen und die Teamleistung reduzieren kann (van Knippenberg et al., 2004, S. 1016–1018).

In der Forschung wurde das gestiegene Konfliktpotenzial bei diversen Teams belegt (Köppel, 2007, S. 98–99, nach Franken, 2016, S. 443; O'Reilly et al., 1998, S. 201; Pelled et al., 1999, S. 1, 20). Für kulturell diverse Teams bewiesen Stahl et al. (2010, S. 702) in ihrer Metaanalyse die erhöhte Konfliktgefahr.

3.4 Zwischenfazit

Es lässt sich zusammenfassen, dass die kulturelle Diversität ein komplexer Begriff ist. Aufgrund einiger gesellschaftlicher Entwicklungen nimmt sie in der Gesellschaft und über den Arbeitsmarkt im Personal von Organisationen zu. Dort kann die kulturelle Vielfalt gem. Theorie und Forschung zu Chancen, aber auch zu Risiken bzw. Herausforderungen führen.

4 Bedeutung der Thematik für die öffentliche Verwaltung

Dieses Kapitel wird verdeutlichen, warum die in der Diplomarbeit behandelte Frage nach möglichen Maßnahmen für einen erfolgreichen Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext für die deutsche ö. V. relevant ist. Nach Definierung der ö. V. Verwaltung und des öffentlichen Dienstes wird auf die Vorteile eines kulturell diversen Personals und den Stand der Forschung zur Multikulturalität sowie zum Diversity Management in der ö. V. eingegangen.

4.1 Definition: öffentliche Verwaltung und öffentlicher Dienst

Die ö. V. ist ein Teil der ausübenden bzw. vollziehenden Gewalt des Staates, d. h. der Exekutive (Deutscher Bundestag, o. D.). Sie übernimmt hoheitliche Tätigkeiten, die weder Rechtsprechung noch Gesetzgebung sind (Krumme, o. D., Abschnitt „2. Öffentliche Verwaltung“). Sie ist zuständig für die Ausgestaltung der Politik und deren Vollzug (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 20). Außerdem ist die ö. V. eine Dienstleisterin für die Bürger*innen (Bogumil & Jann, 2009, nach Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 20).

Die Tätigkeiten der ö. V. werden auf Ebene des Bundes, der Länder und der Kommunen wahrgenommen (bpb, 2013). Aufgaben der Bundesverwaltung liegen bspw. im Bereich der Auswärtigen Angelegenheiten oder der Bundesfinanzverwaltung, während die Landesverwaltungen z. B. für den Bereich der Bildung zuständig sind (bpb, 2013).

Der öffentliche Dienst umfasst das Personal, das bei staatlichen Dienstherren bzw. Arbeitgebenden beschäftigt ist (Machura, o. D., Abschnitt „Begriff und Statistik“). Personen sind Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, wenn sie u. a. beim Bund, beim Land oder bei Körperschaften des öffentlichen Rechts tätig sind (Machura, o. D., Abschnitt „Begriff und Statistik“). Zentrum des öffentlichen Dienstes bilden die ö. V. und die öffentliche Sicherheit (Ette, Straub et al., 2021, S. 84). Die Beschäftigten können Verbeamtete, tariflich

Eingestellte, Richter*innen oder Soldat*innen sein (Bundesministerium des Inneren und für Heimat, o. D.).

4.2 Gründe für die Förderung der kulturellen Diversität des Personals

4.2.1 Vorteile eines kulturell diversen Personals

Die Förderung der kulturellen Diversität des Personals ist für die deutsche ö. V. aufgrund einiger Vorteile von Interesse:

Erstens kann sie mit einer proportionalen Repräsentativität aller Bevölkerungsgruppen ihre Legitimität stärken (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 21). Je mehr gesellschaftliche Gruppen in der ö. V. repräsentiert werden, desto eher wird das Handeln ihrer Institutionen in der deutschen Bevölkerung akzeptiert (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 21).

Zweitens kann die ö. V. durch die gesellschaftliche Repräsentation ihrer Vorbildfunktion gerecht werden (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 21). Der Staat als Arbeitgebender sollte auf dem Arbeitsmarkt ein Vorbild für die Integration von Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe sein (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 21). Deshalb bietet es sich an, dass die ö. V. als Teil des Staates die kulturelle Vielfalt in ihrem Personal fördert. Zusätzlich wird gerade vom Staat erwartet, dass er die von ihm festgelegten gesetzlichen Regelungen selbst einhält (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 21).

Rechtliche Regelungen zur kulturellen Diversität finden sich auf deutscher Ebene insbesondere im Grundgesetz (GG, 1949) und dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG, 2006). Das GG (1949, Artikel 3 Absatz (Abs.) 3 Satz (S.) 1) schreibt vor, dass es wegen bestimmter Diversitätsdimensionen nicht zu Benachteiligungen oder Bevorzugungen kommen darf. Zu den spezifisch genannten Diversitätsdimensionen zählt u. a. die (ethnische) Herkunft, die – wie in Unterkapitel 3.1.2 aufgezeigt – ein prägendes Merkmal der kulturellen Diversität ist. Einen konkreteren rechtlichen Rahmen für die Bekämpfung und die Verhinderung von Diskriminierung im Arbeitsleben aufgrund bestimmter Diversitätsmerkmale bietet das

AGG (Straub, Ette & Weinmann, 2021, S. 130). Gem. AGG (2006, § 1) sollen vergleichbar zum GG (1949, Artikel 3 Abs. 3 S. 1) Benachteiligungen u. a. wegen der ethnischen Herkunft verhindert oder beseitigt werden. Es darf gem. AGG (2006, § 2 Abs. 1 Nummer (Nr.) 1 und Nr. 2) nicht wegen des Vorliegens solcher Diversitätsdimensionen zu Unterschieden bspw. beim Zugang zu einer Erwerbstätigkeit oder bei den Arbeitsbedingungen kommen.

Spezifisch für die ö. V. existieren weitere rechtliche Vorgaben. Das GG (1949, Artikel 33 Abs. 2) schreibt vor, dass „[j]eder Deutsche … nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte [hat]“. Dieser Wortlaut wird im Bundesbeamtengesetz (BBG) (2009, § 9 S. 1) dadurch ergänzt, dass bei einer Auswahl von Bewerbenden keine Rücksicht auf die Diversitätskriterien, wie die ethnische Herkunft, genommen werden darf.

Es ergibt sich mithin, dass die ö. V. viele rechtliche Regelungen einzuhalten hat. Die Förderung sowie der adäquate Umgang mit kultureller Vielfalt im Arbeitskontext können zur Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben beitragen (Jablonski, 2016, S. 316). Damit werden Rechtsstreitigkeiten sowie gerichtlichen Verurteilungen zu Strafzahlungen oder Schadenersatzzahlungen vorgebeugt (Jablonski, 2016, S. 316). Die ö. V. kann also mit der Unterstützung der kulturellen Diversity ihrer Vorbildfunktion gerecht werden und Strafgelder vermeiden.

Drittens ist die kulturelle Vielfalt und deren Förderung für die ö. V. zur Bewältigung des drohenden Fachkräftemangels funktionell notwendig (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 21–22). In der Bundesverwaltung, als ein Teil der ö. V., wird erwartet, dass in den nächsten Jahren ein großer Anteil der verbeamteten und tariflich eingestellten Personen in den Ruhestand eintreten wird, weshalb es zu einem Fachkräftemangel kommen könnte (Ette & Micheel, 2005, S. 508). Eine Diversitätspolitik könnte helfen, das Image in der Bevölkerung zu verbessern und attraktiv für Fachkräfte zu bleiben (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 22). Auch dies begründet die Bedeutung der Auseinandersetzung der ö. V. mit der kulturellen Vielfalt.

Viertens werden von der Förderung der kulturellen Heterogenität in der ö. V. auch die diversen kulturellen Bevölkerungsgruppen profitieren. Die ö. V. zählt mit 4,8 Millionen Beschäftigten zu den größten Arbeitgebenden in Deutschland und übernimmt bspw. mit Politikgestaltung und -vollzug gesamtgesellschaftliche Aufgaben (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 20). Aufgrund der besonderen Rolle der ö. V. im Staat, ist es für die gesellschaftliche Teilhabe sämtlicher kultureller Bevölkerungsgruppen in Deutschland relevant, am Verwaltungshandeln partizipieren zu können, entweder in der Form, dass sie im öffentlichen Dienst beschäftigt oder Adressaten der hoheitlichen Handlungen sind (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 20–21). Es ist somit positiv für die gesellschaftliche Teilhabe, wenn die ö. V. die Repräsentation der in der deutschen Gesellschaft vorliegenden Kulturen verbessert.

Die Bedeutung der verstärkten Berücksichtigung von kulturellen Bevölkerungsgruppen in der ö. V. wird schließlich an folgendem Zitat von Justine Greening (o. D., zitiert nach Hutt, 2016), der ehemaligen britischen Entwicklungsministerin, deutlich: „No country can truly develop if half its population is left behind“.

Bereits diese Vorteile zeigen, dass es für die ö. V. von Interesse ist, sich mit der kulturellen Diversität in ihrem Personal auseinanderzusetzen und sie zu fördern.

4.2.2 Defizite in der kulturellen Repräsentativität

Trotz der Bedeutung der Repräsentation der kulturellen Vielfalt der deutschen Gesellschaft im Personal der ö. V. (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 22) liegen dahingehend noch Defizite vor.

Bislang schenkte die ö. V. der kulturellen Diversität nur eine geringfügige Aufmerksamkeit. Seit ungefähr 30 Jahren wird ihre Öffnung für kulturell diverses Personal gefordert (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 23). Zu Beginn wurde die Öffnung für multikulturelle Beschäftigte nur auf der kommunalen Ebene thematisiert (Pavkovic, 2018, nach Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 22). Auf der Bundesebene wurde das Thema erst im Kontext des Nationalen Integrationsplanes von 2007 wichtig (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 22). Im Nationalen Integrationsplan erklärte der

Bund sein Bewusstsein über seine Rolle als Arbeitgebender und plädierte, die Integration von Bewerbenden aller Bevölkerungsgruppen zu gewährleisten, mehr Beschäftigte mit Migrationshintergrund nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung einzustellen und auf diese Weise der Chancengleichheit gerecht werden zu wollen (Die Bundesregierung, 2007, S. 17).

Dass die kulturelle Diversität kaum Aufmerksamkeit in der ö. V. erhält, ist auch der begrenzten Datengrundlage zu ihr (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 25, 30) zu entnehmen. In Deutschland wurden Daten bis zum Jahr 2019 lediglich von einzelnen Behörden erhoben, während eine behördenübergreifende Datenerhebung nicht stattfand (Ette, Weinmann, Straub, Best & Sulak, 2021, S. 46). In anderen Staaten dagegen liegt ein solcher Kenntnisstand schon seit längerem vor (Ette, Weinmann, Straub, Best & Sulak, 2021, S. 45–46). In den USA bspw. ist die zentrale Datenerhebung in Form von Befragungen bereits gängige Praxis (Fernandez et al., 2015, nach Ette, Straub, Best & Sulak, 2021, S. 45). Die deutsche ö. V. steht mithin im internationalen Bereich zurück.

Erstmalig im Jahr 2019 wurde vom Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung eine zentrale Befragung unter den Beschäftigten der deutschen Bundesverwaltung mithilfe des „Diversität und Chancengleichheit Survey (DuCS 2019)“ durchgeführt (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 31; Ette, Weinmann, Straub, Best & Sulak, 2021, S. 44, 46). Ziel war die Erhebung differenzierter Daten zu den Mitarbeitenden der Bundesverwaltung und zum Umgang mit Multikulturalität im Personal der teilnehmenden Behörden (Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 31; Ette, Weinmann, Straub, Best & Sulak, 2021, S. 46). Befragt wurden 110.000 Beschäftigte aus 55 Behörden, in denen 231.000 Personen tätig sind und damit 76,3% aller Beschäftigten der Bundesverwaltung (Ette, Weinmann, Straub, Best & Sulak, 2021, S. 44, 48). Die Rücklaufquote beim DuCS 2019 betrug 43,0%, was ausreichend sein soll, um die Repräsentativität der Daten zu bejahen (Ette, Weinmann, Straub, Best & Sulak, 2021, S. 44).

Die Ergebnisse aus der Beschäftigtenbefragung in der Bundesverwaltung können, soweit keine eigenen Ergebnisse spezifisch für die ö. V. vorliegen, stellvertretend für letztere

herangezogen werden, da die Bundesverwaltung ein Bestandteil der ö. V. ist (bpb, 2013).

Ein Ergebnis des DuCS 2019 zum Stand der kulturellen Diversität in der ö. V., das in dem Beitrag von Ette, Straub et al. (2021, S. 84, 93) vorgestellt wurde, zeigte, dass ihr Personal die kulturelle Heterogenität der Gesellschaft nicht proportional repräsentiert (S. 84, 93): Hierfür wurde der prozentuale Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund, der im DuCS 2019 zur Operationalisierung der kulturellen Vielfalt verwendet wird, in der Bundesverwaltung und dem öffentlichen Dienst mit dem entsprechenden Anteil in der Bevölkerung verglichen (S. 84). Im Jahr 2018 lag der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Verhältnis zur gesamten Beschäftigtenzahl in der Bundesverwaltung bei 12,0% und im öffentlichen Dienst bei 14,0% (S. 84). In der ö. V. betrug der Anteil 9,6% (S. 84).

Diese Prozentzahlen lagen unter dem Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund der erwerbsfähigen Bevölkerung von 27,1% aus dem Jahr 2018 (S. 84). Ette, Straub et al. (2021, S. 84) schlussfolgerten daraus, dass eine Lücke in der Repräsentation der Menschen mit Migrationshintergrund gegeben ist. Vor allem die Angehörigen der ersten Migrantengeneration sind unterrepräsentiert (S. 84). Aufgrund der kulturellen Repräsentationslücke kann die ö. V. ihrer Vorbildfunktion bei der Integration von Arbeitnehmenden unterschiedlicher kultureller Hintergründe nicht gerecht werden (S. 93). Auch die weiteren Vorteile eines kulturell repräsentativen Personals werden mit dieser Repräsentationslücke nicht eintreten.

Möglich ist aber, dass die ö. V. die kulturelle Vielfalt in ihrem Personal im Rahmen der Personalgewinnung fördert (S. 93). Insbesondere in den nächsten Jahren könnte sich die Chance der Steigerung der kulturellen Repräsentativität ergeben, da mit einer hohen Zahl an Renteneintritten aus der Babyboomer-Generation (1945–1965; Onpulson, o. D., Abschnitt „Definition: Was bedeutet Baby-Boomer?“) zu rechnen ist (Alba & Barbosa, 2016, nach Ette, Straub et al., 2021, S. 95; Baumann et al., 2019, nach Ette, Straub et al., 2021, S. 95).

Mit der Förderung der Multikulturalität im Arbeitskontext ist es für die ö. V. relevant, sich mit den möglichen Auswirkungen der kulturellen Diversität und dem Umgang mit diesen auseinanderzusetzen.

4.3 Herausforderungen aufgrund der kulturellen Diversität des Personals

Die Frage nach einem erfolgreichen Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext ist für die ö. V. ebenfalls zur Bewältigung einiger Herausforderungen von Interesse. Nachfolgend wird anhand der Forschungsergebnisse des DuCS 2019 ein Überblick über die Probleme gegeben, die wegen der Multikulturalität des Personals vorliegen und deren Bewältigung nun Herausforderung der öffentlichen Verwaltung ist.

4.3.1 Ungleichheiten in Erwerbssituation und Karrierechancen

Im DuCS 2019 wurden Daten zu Ungleichheiten bei der Erwerbssituation und der Karrierechancen für die Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Vergleich zu den Beschäftigten ohne Migrationshintergrund erfasst. Die Daten werden im Beitrag von Straub, Weinmann et al. (2021, S. 102–125) präsentiert. Sie wurden für Indikatoren wie der überqualifizierten Beschäftigung, den Zugang zu einem Beamtenverhältnis und den Beförderungen erhoben (S. 102, 105, 124).

Nach den Ergebnissen des DuCS 2019 wurden vor allem die Angehörigen der ersten Migrantengeneration mit einer schlechteren beruflichen Stellung konfrontiert (S. 124).

Unter den Beschäftigten mit Migrationshintergrund der ersten Migrantengeneration gaben 41% ohne deutsche Staatsangehörigkeit und 27% mit deutscher Staatsangehörigkeit an, in Tätigkeiten eingesetzt zu werden, für die sie überqualifiziert sind (S. 111). Bei den Angehörigen der ersten Migrantengeneration mit deutscher Staatsangehörigkeit war die Wahrscheinlichkeit einer überqualifizierten Beschäftigung um 6 Prozentpunkte höher als bei den Beschäftigten ohne Migrationshintergrund (S. 112). Bei den

Angehörigen der ersten Migrantengeneration ohne deutsche Staatsangehörigkeit lag diese Wahrscheinlichkeit 14 Prozentpunkte höher (S. 112).

Hinsichtlich des Zugangs zum Beamtenverhältnis wurde herausgefunden, dass 57% der Beschäftigten mit Migrationshintergrund verbeamtet waren (S. 114). Im Gegensatz dazu lag die Verbeamtungsquote bei den Beschäftigten ohne Migrationshintergrund bei 68% (S. 114). Die Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund hatten eine um 3 Prozentpunkte geringere Wahrscheinlichkeit, verbeamtet zu sein als diejenigen ohne Migrationshintergrund (S. 114). Insbesondere betroffen waren die nicht-deutschen Beschäftigten der ersten Migrantengeneration, von denen nur 12% verbeamtet waren und die eine um 33 Prozentpunkte geringere Wahrscheinlichkeit auf eine Verbeamtung aufwiesen (S. 114–115). Ein möglicher Grund für die geringere Verbeamtungswahrscheinlichkeit für die Eingewanderten ohne deutsche Staatsangehörigkeit wurde darin gesehen, dass nach BBG (2009, § 7) bestimmte Staatsangehörigkeiten als Zugangsvoraussetzung zum Beamtenverhältnis vorgegeben werden (S. 114).

Weiter lag eine Ungleichheit bei den Beförderungen vor. 73% der Beschäftigten ohne Migrationshintergrund wurden befördert, während dieser Anteil bei den Beschäftigten mit Migrationshintergrund nur bei 58% lag (S. 118). Größtenteils von dieser Ungleichheit waren erneut die Beschäftigten ohne deutsche Staatsangehörigkeit der ersten Migrantengeneration betroffen, von denen lediglich 39% befördert wurden (S. 118). Die Wahrscheinlichkeit zu einer Beförderung war bei den Beschäftigten mit Migrationshintergrund um 2 Prozentpunkte geringer als bei denjenigen ohne Migrationshintergrund (S. 118).

Anhand der drei betrachteten Indikatoren wurde festgestellt, dass die Beschäftigten mit Migrationshintergrund, insbesondere die Angehörigen der ersten Migrantengeneration ohne deutsche Staatsbürgerschaft, in der ö. V. im beruflichen Werdegang den Beschäftigten ohne Migrationshintergrund noch nicht gleichgestellt sind (S. 124). Hinsichtlich der Ursachen der Ungleichbehandlung, weisen Straub, Weinmann et al. (2021, S. 125) darauf hin, dass sie in künftigen Forschungen untersucht werden sollten.

4.3.2 Diskriminierungs- und Mobbingerfahrungen

Im DuCS 2019 wurden des Weiteren die subjektiv wahrgenommenen Erfahrungen der Beschäftigten mit Mobbing und Diskriminierungen in der Bundesverwaltung untersucht (Straub, Ette & Weinmann, 2021, S. 129–143):

Den Ergebnissen nach machten die Beschäftigten mit Migrationshintergrund häufiger Diskriminierungserfahrungen als die Beschäftigten ohne Migrationshintergrund (S. 129, 137). Die Wahrscheinlichkeit der Diskriminierungswahrnehmung war bei den Beschäftigten mit Migrationshintergrund um 4 Prozentpunkte höher als bei denjenigen ohne (S. 138).

Betroffen waren vor allem die Angehörigen der zweiten Migrantengeneration ohne deutsche Staatsbürgerschaft, die zu 42% über Diskriminierungserfahrungen in den letzten zwei Jahren und zu 18% über Mobbingerfahrungen an ihrem Arbeitsplatz berichteten (S. 137). Die Wahrscheinlichkeit der Wahrnehmung von Diskriminierung war bei den ausländischen Beschäftigten der zweiten Migrantengeneration um 11 Prozentpunkte höher als bei den Beschäftigten ohne Migrationshintergrund (S. 138). Ähnlich, wenn auch nicht ganz so signifikant, soll es sich auch bei der Wahrscheinlichkeit für die Wahrnehmung von Mobbingerfahrungen verhalten haben (S. 140).

Von den Beschäftigten mit Migrationshintergrund gaben 5,7% laut dem DuCS 2019 mindestens einen der folgenden Gründe für die Diskriminierung an: Religion, Aussehen, Hautfarbe sowie ethnische Herkunft (S. 141). Dabei wurde zu 4,3% die ethnische Herkunft, zu 1,8% das Aussehen, zu 0,9% die Religion und zu 0,6% die Hautfarbe als Diskriminierungsursache angeführt (S. 141–142).

Insgesamt betrachtet zeigten die Ergebnisse des DuCS 2019, dass die Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung eher Diskriminierungen und Mobbing in ihrem Alltag wahrnehmen als diejenigen ohne (S. 143).

Dies ist problematisch, da es als Folge von Mobbing sowie Diskriminierung zu Depressionen bei den betroffenen Beschäftigten kommen kann, die wiederum zu Produktivitätseinbußen führen (McTernan et al., 2013, S. 321, 332–333). Das Wohlbefinden, die

Arbeitszufriedenheit, das Engagement (d. h. die Begeisterung der Beschäftigten für ihre Arbeit; Bücherl, 2020) und die Verbundenheit der Beschäftigten mit den Arbeitgebenden werden reduziert (Ette, Weinmann, Straub & Best, 2021, S. 180). Diese Auswirkungen können sich ggf. negativ auf die Leitungsfähigkeit sowie den Erfolg der Behörden auswirken (Ette, Weinmann, Straub & Best, 2021, S. 180).

Die ö. V. muss diese Probleme bewältigen, um als Vorbild gelten zu können (Ette, Weinmann, Straub & Best, 2021, S. 180).

4.3.3 Zwischenfazit

Es zeigt sich, dass die kulturelle Diversität des Personals zu Problemen für die ö. V. führt. Herausforderung der ö. V. ist nun, Möglichkeiten für deren Bewältigung zu finden. Vor diesem Hintergrund ist die Frage nach der Ausgestaltung eines die genannten Probleme bewältigenden, erfolgreichen Umgangs mit kultureller Diversität für die ö. V. von Interesse.

4.4 Verbesserungspotenziale im Diversity Management

Schließlich ist die Frage nach Möglichkeiten für einen erfolgreichen Umgang mit kultureller Diversität zur Verbesserung des Diversity Managements für die ö. V. relevant.

4.4.1 Definition: Diversity Management

Das Diversity Management hat die Aufgabe, mit kultureller Vielfalt umzugehen (Hansen, 2016, S. 119). Zweck ist, dass mit der Vielfalt von Menschen durch verschiedene Maßnahmen so umgegangen wird, dass ihre Chancen genutzt und ihre Risiken bewältigt werden können (z. B. Jablonski, 2016, S. 310, 312; van Knippenberg et al., 2004, S. 1018–1019). Es wird u. a. darauf abgezielt, die Strategie einer Organisation zu verändern, damit das Potenzial hinter der Diversität zur Förderung des Erfolges nutzbar wird (Eberhardt et al., 2019, S. 887).

Das Diversitätsmanagement umfasst viele Ansätze, um den Umgang mit der Vielfalt zu verbessern. Dazu gehört etwa die Einführung von Mentoring-Programmen, die Anpassung der Organisationsleitlinien oder die Durchführung von Workshops (Charta der Vielfalt, o. D.). Auch der Führungsstil kann Bestandteil des Diversitätsmanagements sein und zu dessen Zielerreichung beitragen (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 148).

In dieser Arbeit wird das Diversitätsmanagement im Hinblick auf die kulturelle Vielfalt betrachtet. Außerdem wird der Führungsstil, konkret der t. F. als Ansatz des Diversity Managements untersucht.

4.4.2 Forschungsergebnisse des DuCS 2019 zum Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung

Der DuCS 2019 setzte sich mit der Beurteilung der Beschäftigten zum Umgang mit Diversität auseinander (Weinmann et al., 2021, S. 149, 157, 163). Dafür wurde das Diversitätsklima erhoben (Weinmann et al., 2021, S. 149, 157, 163). Die Methodik und die Ergebnisse sind dem Beitrag von Weinmann et al. (2021, S. 150–163) zu entnehmen:

Mit dem Diversitätsklima lässt sich das Diversitätsmanagement von Organisationen aus der Perspektive der Beschäftigten beurteilen (S. 150). Basis bildet die Bewertung der Beschäftigten zu verschiedenen Indikatoren oder Dimensionen (S. 150). Bei der Bewertung soll eine Einschätzung zu der gesamten Behörde abgegeben werden, während individuelle Erfahrungen außen vor bleiben (S. 150).

Das Diversitätsklima wurde anhand von drei Indikatoren gemessen (S. 154). Die Beschäftigten sollten den Grad der Wertschätzung der Vielfalt, die Ausprägung des Leistungsprinzips bei Beförderungen und das Vorhandensein von Benachteiligung im Arbeitsalltag aufgrund verschiedener Diversitätsdimensionen, wie der Religion oder der ethnischen Herkunft, beurteilen (S. 154–155).

Aus den Beurteilungen des Diversitätsklimas aller Beschäftigten wurde der Diversitätsklimaindex als arithmetischer Mittelwert aggregiert (aggregiertes Diversitätsklima) (S. 157, 162). Der Diversitätsklimaindex zeigt die gemeinsame Beurteilung der Beschäftigten zur Handhabung der Diversität in der jeweiligen

Behörde oder Einrichtung der Bundesverwaltung (S. 157, 162–163). In der deutschen Bundesverwaltung insgesamt betrug der Diversitätsklimaindex nach den Ergebnissen des DuCS 2019 3,19 auf einer Skala von 1 (schlecht/keine Zustimmung) bis 5 (gut/volle Zustimmung) (S. 155, 157–158). Weinmann et al. (2021, S. 157) hielten aufgrund dessen fest, dass die Beschäftigten das Diversitätsklima in der Bundesverwaltung eher positiv wahrgenommen haben.

Die positivste Beurteilung der Beschäftigten mit 3,75 als Mittelwert bei allen Behörden bezog sich auf die Abwesenheit von Diskriminierung in der Behörde (S. 159). Die schlechteste Beurteilung mit dem Mittelwert von 2,44 lag hinsichtlich der Frage vor, ob Beförderungen nach dem Leistungsprinzip erfolgen (S. 159). In Bezug auf die Wertschätzung der Diversität in einer Behörde belief sich die Beurteilung auf einen Wert von 3,38 (S. 159).

Die individuellen Beurteilungen wurden teilweise durch die Zugehörigkeit des Individuums zu soziodemographischen Gruppen beeinflusst (S. 160–161). So beurteilten z. B. Beschäftigte mit Migrationshintergrund der ersten Migrantengeneration das Diversitätsklima negativer als die Beschäftigten ohne Migrationshintergrund
(S. 161, 163).

Weinmann et al. (2021, S. 159, 163) stellten zum Diversitätsklima fest, dass die Beschäftigten der Bundesverwaltung insbesondere annahmen, dass bei Beförderungen das Leistungsprinzip nicht vollumfänglich eingehalten wird. Zudem gingen viele Beschäftige davon aus, dass es im Arbeitsalltag nur selten zur Diskriminierung kommt. (S. 159, 163). Die positiven Ergebnisse zum Aspekt der Diskriminierung bedeuten aber nicht, dass in der Bundesverwaltung keine Diskriminierung existiert, denn immerhin wurde von Diskriminierungs- und Mobbingerfahrungen berichtet (S. 163).

Insofern bestehen trotz der eher positiven Beurteilung des Diversity Managements durch die Beschäftigten noch Verbesserungspotenziale, vor allem hinsichtlich der Benachteiligung im beruflichen Werdegang und der Diskriminierung. Vor diesem Hintergrund ist es für die ö. V. interessant, mit welchen Maßnahmen sie ihr bisheriges Diversity

Management ergänzen kann, um den Umgang mit kultureller Vielfalt als Aufgabe des Diversitätsmanagements (Hansen, 2016, S. 119) erfolgreicher zu gestalten.

4.5 Zwischenfazit

Die Vorteile der kulturellen Vielfalt, die bisherigen Probleme sowie die Verbesserungspotenziale für das Diversity Management legen die Wichtigkeit für die ö. V. dar, sich mit Möglichkeiten zur Verbesserung des Umgangs mit kultureller Vielfalt im Personal auseinanderzusetzen. Im Rahmen der Diplomarbeit wird der t. F. als eine denkbare Möglichkeit für einen erfolgreichen Umgang mit kultureller Diversität betrachtet. Sollte sich der t. F. wegen seiner Auswirkungen für einen erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt eignen, könnte er die Förderung der kulturellen Repräsentativität reibungslos gestalten, zu der Bewältigung der Probleme in der ö. V. aufgrund der kulturellen Vielfalt beitragen und deren Diversitätsmanagement ergänzen. Daher ist die Thematik für die ö. V. von Interesse.

Ob sich der t. F. als Ansatz im Diversity Management in einem multikulturellen Arbeitskontext anbietet, ist bislang noch nicht eindeutig geklärt. Aufgezeigt werden kann allerdings, der bisherige Forschungsstand zu seinen Vor- und Nachteilen (siehe Kapitel 7). Anhand des Forschungsstandes kann die Eignung des t. F. in einem kulturell diversen Arbeitskontext beurteilt werden, wie es in Unterkapitel 9.2.2 erfolgen soll.

5 Transformationaler Führungsstil

Bevor der t. F. als eine Möglichkeit im Diversity Management und seine Auswirkungen näher betrachtet werden, ist zu erläutern, was unter ihm zu verstehen ist. Vorgestellt werden sein Konzept und einige Voraussetzungen, die Führungskräfte für seine Ausübung erfüllen müssen. Vorab soll allerdings noch erläutert werden, was die Begriffe „Führung“, „Führungsverhalten“ und „Führungsstil“ bedeuten.

5.1 Definition: Führung, Führungsverhalten und Führungsstil

Unter dem Begriff „Führung“ können verschiedene Arten subsumiert werden, wie bspw. die Unternehmensführung oder die Personalführung (Felfe, 2009, S. 2–3). In der Diplomarbeit steht die Personalführung im Fokus.

Bei der Personalführung nehmen Führungskräfte auf die Mitarbeitenden in einer zielgerichteten und direkten Art und Weise Einfluss (Felfe, 2009, S. 3). Dem vergleichbar versteht Staehle (1999) laut Felfe (2009, S. 4) unter dem Ausdruck Führung „die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen“.

Wird Mitarbeiterführung in einem engeren Sinne verstanden, geht es nur um die Beeinflussung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft (Felfe, 2009, S. 4). In einem weiteren Sinne hingegen erfolgt eine gegenseitige Beeinflussung zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten (Felfe, 2009, S. 4).

Das Führungsverhalten umfasst sämtliche Verhaltensweisen und Aktivitäten einer Führungsperson in dem Prozess der Führung (Genkova, 2019, S. 335). Tritt es in einem einheitlichen, nahezu konsistenten Muster auf, liegt ein Führungsstil vor (Bisani, 1990, nach Genkova, 2019, S. 335). In dieser Diplomarbeit wird das Führungsverhalten in Form des t. F. betrachtet, der im nächsten Unterkapitel beschrieben wird.

5.2 Konzept des transformationalen Führungsstils

Die Theorie (Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 44) sowie die Führungsforschung (van Knippenberg & Sitkin, 2013, nach Boerner et al., 2017, S. 44) haben sich verstärkt mit dem t. F. auseinandergesetzt. Es handelt sich um einen der beliebtesten und am meisten erforschten Führungsstile (Barling et al., 2011, nach Boerner et al., 2017, S. 45).

Die Führungsliteratur befasst sich bereits seit den 1980ern mit dem Konzept des t. F. (Boerner et al., 2017, S. 44). Zu diesem Zeitpunkt

wurde Führung nicht mehr lediglich als Austauschbeziehung zwischen den führenden und den geführten Personen verstanden, sondern Führung sollte zu einer intrinsischen Motivation der Beschäftigten beitragen und Sinn stiften (Boerner et al., 2017, S. 44).

Das Konzept des t. F. basiert auf der transaktionalen Führung, bei der eine Transaktion zwischen Leistung und Gegenleistung stattfindet (Bass & Avolio, 1994, nach Pelz, 2016, S. 96; G. Wang et al., 2011, S. 235). Die geführten Personen werden dadurch motiviert, dass sie Vorteile für bestimmte Leistungen erhalten (Becker, 2019, S. 82; Burkhart, 2020, S. 83; Pelz, 2016, S. 96, o. D.-b, Abbildung 3). Im transaktionalen Führungsstil werden Leistungen aber nicht nur belohnt, sondern das Fehlen der Leistungen wird durch den Entzug von Vorteilen auch entsprechend sanktioniert (Pelz, 2016, S. 96, o. D.-b, Abbildung 3). Über das beschriebene Belohnungs- und Bestrafungssystem erfolgt bei der transaktionalen Führung eine extrinsische Motivierung der Beschäftigten (Felfe, 2015, S. 40; G. Wang et al., 2011, S. 235).

Der t. F. erweitert diese reine Austauschbeziehung zwischen Leistung und Gegenleistung, um der Komplexität einer sich dynamisch verändernden Welt mit vielen Unsicherheiten gerecht zu werden (Burkhart, 2020, S. 83). Eine transaktionale Führung reicht nicht mehr aus, wenn von Beschäftigten in schwierigen Zeiten besondere Anstrengungen verlangt werden (van Dick & Fink, 2019, S. 9). Im Gegensatz zu der extrinsischen Motivierung (Felfe, 2015, S. 40; G. Wang et al., 2011, S. 235), wird hier auf das Verhalten und die Einstellungen der Beschäftigten durch eine intrinsische Motivierung Einfluss genommen (Boerner et al., 2017, S. 44; Felfe, 2015, S. 40; Pelz, o. D.-b, Abschnitt „Definition: Was ist transformationale Führung?“). Nun geht es eher darum, die Wünsche, Ziele und Werte tiefgreifend zu wandeln und auf eine höhere Ebene zu transformieren (Burkhart, 2020, S. 83). Die Bedürfnisse, Prioritäten und Werte der Beschäftigten sind so zu verändern, dass sie sich an den Zielen der gesamten Organisation bzw. des Teams orientieren (Boerner et al., 2017, S. 44). Das gemeinsame Ziel steht beim t. F. im Vordergrund (Boerner et al., 2017, S. 44). Von der intrinsischen Motivierung der Beschäftigten wird sich die Verbesserung der organisationalen Leistungen versprochen (Boerner et al., 2017, S. 44).

Die intrinsische Motivierung der Beschäftigten soll durch verschiedene Verhaltensweisen gelingen, die dem Konzept des t. F. zu entnehmen sind (z. B. Boerner et al., 2017, S. 44). Das Konzept wurde von MacGregor Burns (1978, nach Moynihan et al., 2014, S. 88) erarbeitet und von Bass und Avolio (1994, u. a. nach Boerner et al., 2017, S. 44, nach Mandell & Pherwani, 2003, S. 390 oder nach Pelz, 2016, S. 96) weiterentwickelt. Eine Führungskraft agiert danach transformational, wenn sie die Beschäftigten anregt, ihre Leistungen aus einer anderen Perspektive zu sehen (Bass & Avolio, 1994, nach Mandell & Pherwani, 2003, S. 390). Ferner sorgen transformationale Führungskräfte dafür, dass die Beschäftigten ein gemeinsames Ziel verfolgen, dass sie sich entsprechend ihrer Bedürfnisse entwickeln können und dass die Mitarbeitenden nicht mehr nur ihre eigenen Interessen, sondern auch die Interessen der gesamten Organisation unterstützen (Bass & Avolio, 1994, nach Mandell & Pherwani, 2003, S. 390).

Konkret sieht das Konzept vier Verhaltensweisen vor, die Führungskräfte im t. F. auszuüben haben (Bass, 1985, nach Felfe, 2009, S. 45). Gesprochen wird bei diesen vier Verhaltensweisen als festgelegte Dimensionen auch von den „vier I's " (Bass 1985, zitiert nach Felfe, 2009, S. 45). Die vier Dimensionen umfassen: „Idealized Influence", „Inspirational Motivation", „Intellectual Stimulation" und „Individualized Consideration" (z. B. Bass, 1985, zitiert nach Felfe, 2009, S. 45–46; Bass & Avolio, 1994, zitiert nach Mandell & Pherwani, 2003, S. 390). Becker (2019, S. 79–80) übersetzt diese Begrifflichkeit in die deutsche Sprache wie folgt: „Idealisierter Einfluss", „Inspirierende Motivation", „Intellektuelle Stimulierung" und „Individuelle Berücksichtigung".

Bei der Dimension „Idealized Influence" (z. B. Bass, 1985, zitiert nach Felfe, 2009, S. 45) („Idealisierter Einfluss"; Becker, 2019, S. 80) nimmt die Führungsperson auf die Beschäftigten durch die Wahrnehmung einer Vorbildfunktion Einfluss (z. B. Bass, 1985, nach Becker, 2019, S. 80 und nach Felfe, 2009, S. 45; Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 44). Die Vorbildfunktion wird dabei sowohl in fachlicher als auch in moralischer Hinsicht wahrgenommen (Bass, 1985, nach Felfe, 2009, S. 45). Als Vorbild erhält die Führungsperson von den Beschäftigten

Respekt, Vertrauen und Bewunderung (Bass, 1985, nach Felfe, 2009, S. 45; Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 44; Bass et al., 2003, S. 208; van Dick & Fink, 2019, S. 9). Da die Führungskraft als vertrauens- und glaubwürdig wahrgenommen wird, identifizieren sich die Beschäftigten mit ihr (Bass, 1985, nach Hardt-Gawron & Herrmann, 2015, S. 278; Bass et al., 2003, S. 208). Die idealisierte Einflussnahme basiert auf einer charismatischen Persönlichkeit (Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 44). Auf die Eigenschaft des Charismas und deren Relevanz für den t. F. wird in Unterkapitel 5.3.2 eingegangen.

Die zweite Dimension „Inspirational Motivation“ (z. B. Bass, 1985, zitiert nach Felfe, 2009, S. 45) („Inspirierende Motivation“; Becker, 2019, S. 79) sieht die gezielte, überzeugende Kommunikation einer attraktiven, herausfordernde Zukunftsvision vor (z. B. Bass, 1985, nach Becker, 2019, S. 79 und nach Felfe, 2009, S. 31; Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 4). Die Zukunftsvision vermittelt den Beschäftigten einen Sinn und eine Bedeutung in ihren Tätigkeiten und fördert deren Motivation (Bass, 1985, nach Hardt-Gawron & Herrmann, 2015, S. 278; Bass et al., 2003, S. 208; Bono & Judge, 2003, nach Becker, 2019, S. 79). Die Vision soll Optimismus sowie Begeisterung bei den Beschäftigten auslösen (Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 44; Bass et al., 2003, S. 208). Außerdem sorgt die Führungskraft bei dieser Verhaltensweise für eine gute Teamatmosphäre (van Dick & Fink, 2019, S. 9). Wert wird bei der Motivierung und Inspiration der Beschäftigten darauf gelegt, dass die Zielformulierung möglichst klar erfolgt (Moynihan et al., 2014, S. 95).

Die dritte Verhaltensweise ist die „Intellectual Stimulation“ (z. B. Bass, 1985, zitiert nach Felfe, 2009, S. 45) („Intellektuelle Stimulierung“; Becker, 2019, S. 80). Die Führungskraft stellt den Beschäftigten hier einerseits herausfordernde Aufgaben (Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 44). Andererseits regt die führende Person ihre Beschäftigten zu einem kritischen und unabhängigen Denken an und fördert zugleich deren Fähigkeit, eigenständig Probleme zu lösen und kritisch zu diskutieren (Bass, 1985, nach Felfe, 2009, S. 45 und nach Felfe, 2015, S. 39–40; van Dick & Fink, 2019, S. 9). Die Beschäftigten sollen ihren bisherigen Status quo hinsichtlich ihres Verfahrens zu Problemlösungen oder

ihrer Perspektiven bzw. Regeln hinterfragen und versuchen, neue Lösungsansätze zu finden sowie anzuwenden (z. B. Bass, 1985, nach Becker, 2019, S. 80 und nach Felfe, 2009, S. 45; Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 44; Bass et al., 2003, S. 208). Beabsichtigt ist, dass die transformationale Führungsperson ihre Beschäftigten anregt, kreativ zu sein (Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 44).

Schließlich sei noch die letzte Dimension „Individualized Consideration“ (z. B. Bass, 1985, zitiert nach Felfe, 2009, S. 46) („Individuelle Berücksichtigung“; Becker, 2019, S. 80, auch „[I]ndividuelle Wertschätzung [Hervorhebung entfernt]“ genannt; Boerner et al., 2017, S. 44–45) näher beschrieben. Bei dieser Dimension agiert die Führungskraft als Mentor*in oder Coach*in für die Beschäftigten (Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 44–45; Bass et al., 2003, S. 208; van Dick & Fink, 2019, S. 9). Sie akzeptiert und berücksichtigt die individuellen Unterschiede der Mitarbeitenden und setzt sich für eine zielgerichtete Entwicklung von deren individuellen Potenzialen ein (z. B. Bass, 1985, nach Becker, 2019, S. 80 und nach Felfe, 2015, S. 40; Bass et al., 2003, S. 208; Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 44–45; van Dick & Fink, 2019, S. 9). Dabei sind die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten, hinsichtlich ihrer beruflichen Erfolge und Entwicklungen zu berücksichtigen (Bass, 1985, nach Felfe, 2009, S. 46; Bass et al., 2003, S. 208; van Dick & Fink, 2019, S. 9). Die Förderung der individuellen Entwicklung gelingt, indem die Führungsperson neue Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt und ein Arbeitsklima etabliert, das das persönliche Wachstum der Beschäftigten unterstützt (Bass et al., 2003, S. 208).

Die vier Verhaltensweisen zeigen auf, welche Aufgaben eine Führungskraft im Rahmen des t. F. zu erfüllen hat. Die Verhaltensweisen sind bei Führungskräften laut den Forschungsergebnissen von Abrell et al. (2003, Abschnitt „Discussion“) und Barling et al. (1996, S. 830) trainierbar. Allerdings besteht noch ein Forschungsbedarf hinsichtlich z. B. der Trainingsmethoden und der zu vermittelnden Inhalte (Felfe, 2015, S. 48).

Der t. F. kann aber nur dann wirksam ausgeübt werden, sofern die Führungskraft über bestimmte Kompetenzen und persönliche Eigenschaften verfügt. Auf sie soll im Folgenden eingegangen werden.

5.3 Voraussetzungen zur Ausübung des transformationalen Führungsstils

Die Voraussetzungen, die Führungskräfte für die Ausübung des t. F. erfüllen müssen, sind für seine Beurteilung von Interesse, da sie die Realisierungswahrscheinlichkeit beeinflussen.

Von Führungskräften wird stets verlangt, dass sie über Kompetenzen auf der fachlichen (Wissen z. B. hinsichtlich der Prozesse oder Regeln), der methodischen (z. B. Delegation und Kontrolle), der sozialen (z. B. Kommunikation oder Konfliktmanagement) und der personalen Ebene (z. B. Selbstkenntnis oder Zeitmanagement) verfügen (Felfe, 2009, S. 9–10). Um den t. F. ausüben zu können, werden weitere Eigenschaften sowie Kompetenzen von den Führungskräften verlangt (z. B. Boerner et al., 2017, S. 44; Felfe, 2009, S. 48; Pelz, o. D.-b, Abschnitt „Erfolgsfaktoren: worauf es bei der Umsetzung ankommt“).

5.3.1 Vorausgesetzte Persönlichkeitseigenschaften

Zunächst sind im Rahmen des t. F. die Persönlichkeitseigenschaften der führenden Person von Bedeutung (Felfe, 2009, S. 48; Pelz, 2013, S. 37).

Laut Ployhart et al. (2001, S. 835, 838) ist wichtig, dass die Führungskraft offen für neue Erfahrungen sowie extravertiert ist. Bono und Judge (2004, nach Felfe, 2009, S. 48) fanden heraus, dass sich insbesondere die Extravertiertheit positiv auf die Ausübung des t. F. auswirkt. Eine Person ist extravertiert, wenn sie sich an ihrem äußeren Umfeld orientiert und sich gut in dynamischen sozialen Situationen zurechtfindet (Stangl, o. D.-b).

In einer Studie wurde außerdem erkannt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem t. F. und dem Ehrgeiz, dem Optimismus, der intrinsischen Motivation sowie der Energie als

Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften besteht (Pelz, 2013, S. 37).

Diese Eigenschaften können bereits bei der Auswahl der Führungskraft berücksichtigt werden (Felfe, 2009, S. 48).

5.3.2 Charisma

Außerdem ist es für die erfolgreiche Ausführung der transformationalen Verhaltensweisen notwendig, dass die Führungskraft charismatische Züge aufweist (Boerner et al., 2017, S. 44; Burkhart, 2020, S. 84).

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts definierte Max Weber die Persönlichkeitseigenschaft des Charismas (Bewernick et al., 2013, S. 436; van Dick & Fink, 2019, S. 11). Eine Führungsperson erweist sich immer dann als charismatisch, wenn angenommen wird, dass sie außergewöhnliche Fähigkeiten besitzt (Weber, 1972, S. 140, nach Bewernick et al., 2013, S. 436). Dieser Definition nach ist Charisma keine Eigenschaft, über die bestimmte Menschen verfügen und andere nicht, sondern ein Charakterzug, der einer Person durch andere zugeschrieben wird (Bewernick et al., 2013, S. 437). Im Fokus steht lediglich die Wahrnehmung der geführten Personen, ob die Führungskraft Charisma hat oder nicht (Bewernick et al., 2013, S. 436, 437; Felfe, 2009, S. 48). Webers Ansicht entspricht der neueren Führungsforschung, die auf die Attribution der Persönlichkeitseigenschaft des Charismas durch die geführten Personen an die führende Person abstellt (Shamir, 1992, nach Bewernick et al., 2013, S. 437; Steyrer, 1995, nach Bewernick et al., 2013, S. 437).

Eine charismatische Führungskraft kann anhand einiger Verhaltensweisen beschrieben werden: Charismatische Führungskräfte haben die Fähigkeit, inspirierende Visionen zu erstellen bzw. Ziele zu geben und diese überzeugend zu kommunizieren (Conger & Kanungo, 1987, S. 640–642; Conger & Kanungo, 1998, nach Burkhart, 2020, S. 84; House, 1976, S. 16, 28; Shamir et al., 1993, S. 583, 585, 588). Sie verhalten sich oft unkonventionell und besitzen die Bereitschaft, ein hohes Risiko – auch für sich selbst – einzugehen (Conger & Kanungo, 1987, S. 642–

643; Conger & Kanungo, 1998, nach Burkhart, 2020, S. 84; Shamir et al., 1993, S. 585). Von charismatischen Führungskräften wird erwartet, dass sie authentisch sind (Furtner, 2016, nach Burkhart, 2020, S. 85). Sie verfügen über ein großes Selbstvertrauen hinsichtlich ihrer eigenen Kompetenzen, das sie zeigen, um ihre Motivation zu veranschaulichen (Conger & Kanungo, 1987, S. 643–644). Sie sind selbstbewusst sowie dominant (House, 1976, S. 10, 28).

Charismatische Führungskräfte nehmen auf die Beschäftigten über die emotionale Ebene Einfluss (z. B. Conger & Kanungo, 1987, S. 643; Shamir et al., 1993, S. 577, 583–584). Sie berücksichtigen und respektieren die Beschäftigten mit ihren individuellen Bedürfnissen und delegieren verantwortungsvolle Aufgaben an sie (Conger & Kanungo, 1998, nach Burkhart, 2020, S. 85). Zudem haben sie hohe Erwartungen an die Leistungen der geführten Personen, zeigen aber zugleich den Optimismus, dass diese Erwartungen erfüllt werden können (House, 1976, S. 17, 28; Shamir et al., 1993, S. 584).

Das Funktionieren des t. F. ist abhängig davon, dass die Führungskraft als charismatisch wahrgenommen wird (Becker, 2019, S. 86–87; Burkhart, 2020, S. 84). Das Charisma befähigt eine Führungsperson dazu, die Beschäftigten noch stärker intrinsisch zu motivieren, ohne dass materielle Anreizsysteme zur Anwendung kommen (Becker, 2019, S. 84, 87; Burkhart, 2020, S. 84). Eine charismatisch geprägte Führung kann dazu beitragen, dass eine Person so emotional beeinflusst wird, dass sie das gewünschte Verhalten zeigt (Becker, 2019, S. 84). Schon bei der Verhaltensweise „Idealisierter Einfluss“ (Becker, 2019, S. 80) wird gefordert, dass die Führungsperson charismatisch ist, damit sie von den Beschäftigten als Vorbild wahrgenommen wird (Bass & Avolio, 1994, nach Boerner et al., 2017, S. 44). Zudem haben charismatische Führungskräfte mehr Überzeugungsstärke, was förderlich beim Vermitteln von Visionen oder bei der Überwindung der bisherigen Denkmuster im Rahmen der transformationalen Verhaltensweisen „Inspirierende Motivation“ und „Intellektuelle Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 79–80) ist (Becker, 2019, S. 87). Es ergibt sich, dass Transformationsprozesse besser gelingen, wenn die Führungskraft charismatische Züge hat (Becker, 2019, S. 86–87).

Das Charisma kann auf unterschiedlichen Verhaltensmotiven basieren und sich dabei positiv oder negativ ausprägen (Becker, 2019, S. 84, 86; Burkhart, 2020, S. 85–86). Laut Burkhart (2020, S. 85–86) kann sich die Ausprägung auch im t. F. äußern: Verfolgt eine Führungsperson höhere Ziele und will sie nachhaltig für das Umfeld handeln, nehmen Charisma und t. F. eine positive Ausprägung an. Für das soziale Umfeld ergeben sich vorteilhafte Auswirkungen. Ist eine Führungskraft jedoch egoistisch und möchte ihre persönliche Macht stärken, prägen sich Charisma und der t. F. negativ aus.

Charisma kann insofern nicht nur Vorteile, sondern auch Risiken haben (Shamir et al., 1993, S. 582). Bass und Steidlmeier (1999, S. 181, 191) betonen jedoch, dass sich ein richtiger t. F. an moralischen Werten ausrichtet.

Im Gegensatz zu der Bedeutung, die der betrachteten Persönlichkeitseigenschaft oftmals zugeschrieben wird, kritisiert Pelz (2016, S. 98, 99), dass die Stellung des Charismas überbetont wird und für alltägliche Führungskräfte zu heroische Aspekte beinhaltet.

5.3.3 Weitere vorausgesetzte Führungskompetenzen

Zur erfolgreichen Anwendung des t. F. soll die Führungskraft über weitere Kompetenzen verfügen.

Die Führungskraft braucht eine besonders stark ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit (Jensen et al., 2018, S. 2, 3). Der Kommunikationskompetenz bedarf es bspw., um eine überzeugende Vision zu vermitteln (Kouzes & Posner, 1987, S. 155, nach Jensen et al., 2018, S. 6), also für die transformationale Verhaltensweise „Inspirierende Motivation“ (Becker, 2019, S. 79).

Darüber hinaus müssen transformationale Führungspersonen Einfühlungsvermögen, Selbstvertrauen sowie Motivation haben (Bass, 1985, nach Mandell & Pherwani, 2003, S. 398; Burns, 1978, nach Mandell & Pherwani, 2003, S. 398; Ross & Offerman, 1997, nach Mandell & Pherwani, 2003, S. 398). Sie brauchen Überzeugungskraft, Selbstkontrolle, Stressresistenz sowie die Fähigkeit zu einem adäquaten Umgang mit Konflikten (Bass, 1990a, nach Mandell & Pherwani, 2003, S. 399).

Für den t. F. ist ebenfalls die emotionale Intelligenz wichtig (Harms & Credé, 2010, S. 12–13; Mandell & Pherwani, 2003, S. 398–399). Nach der Definition von Salovey und Mayer (1990, S. 189) ist die emotionale Intelligenz „the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions [Hervorhebung entfernt]". Aus dieser Definition ergibt sich, dass die emotionale Intelligenz für den Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen von Bedeutung ist. Führungskräfte schaffen es mit der emotionalen Intelligenz, Gefühle richtig wahrzunehmen und gezielt zu beeinflussen (Burkhart, 2020, S. 86). Sie trägt bspw. dazu bei, für eine gemeinsame Zukunftsvision Begeisterung unter den Beschäftigten auszulösen (Goleman, 1998c, nach Mandell & Pherwani, 2003, S. 398), was eine der Aufgaben einer Führungskraft bei Ausübung des t. F. (siehe „Inspirierende Motivation"; Becker, 2019, S. 79) darstellt (Burns, 1978, nach Mandell & Pherwani, 2003, S. 398). Durch die unterstützende Funktion der emotionalen Intelligenz bei der Inspiration der Beschäftigten und bei dem Aufbau von Beziehungen, beeinflusst sie die Effektivität des betrachteten Führungsstils, wobei zu beachten ist, dass sie kein Kernelement darstellt (Harms & Credé, 2010, S. 13). Laut Burkhart (2020, S. 86) ist die emotionale Intelligenz keine zwingende Voraussetzung für den Erfolg des t. F. Dem Autor nach können auch Führungskräfte, die den Umgang mit Emotionen meiden, bspw. über ihr gezeigtes Engagement Begeisterung bei den Beschäftigten auslösen.

Außerdem muss die Führungskraft über die Kompetenz der Umsetzungsstärke verfügen (Pelz, 2016, S. 100, o. D.-a, Abschnitt „Fazit der empirischen Studie (neue Erkenntnisse)", „Wie verhalten sich transformationale Führungskräfte?", o. D.-b, Abschnitt „Erfolgsfaktoren: worauf es bei der Umsetzung ankommt"). Die Umsetzungsstärke führt dazu, dass Motive und Ziele in messbare Ergebnisse übertragen werden können (Pelz, 2016, S. 100). Sie umfasst u. a., dass die Führungskraft fähig ist, sich auf die wesentlichen Aspekte zu konzentrieren (Pelz, 2017, S. 104). Gleichsam muss sie sich durchsetzen sowie die eigenen Ziele realisieren und ihr Selbstvertrauen stärken können (Pelz, 2017, S. 105, 109). Laut einer Studie aus den Jahren 2009 bis 2015 sind diese

Unterfähigkeiten der Umsetzungsstärke von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Führungsperson (Pelz, 2017, S. 113, 116).

Schließlich wird von einer transformationalen Führungskraft eine ausgeprägte Ergebnisorientierung und Lernfähigkeit verlangt (Pelz, 2013, S. 36, 37).

5.3.4 Zwischenfazit

Von der Führungskraft werden zur Ausübung des t. F. viele Eigenschaften und Kompetenzen gefordert.

Die Führungskraft sollte nicht nur fachliche und methodische Kompetenzen besitzen, sondern ebenfalls offen, selbstbewusst sowie charismatisch sein und über weitere Fähigkeiten wie die Umsetzungsstärke oder die emotionale Intelligenz verfügen. Deren Vorhandensein kann die Realisierung von ihm und seinen Auswirkungen beeinflussen und ist somit bei der Beurteilung des t. F. hinsichtlich seiner Eignung für den Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext zu berücksichtigen.

6 Bedeutung des Führungsverhaltens im Umgang mit kultureller Diversität

Nachdem das Konzept des t. F. mit seinen Voraussetzungen beschrieben wurde, soll nun anhand der Erfolgsfaktoren der kulturellen Diversität verdeutlicht werden, dass die Betrachtung des t. F. als Führungsverhalten für den Umgang mit der Multikulturalität im Personal sinnvoll ist. Zugleich ist beabsichtigt, die Aufgaben, die Führungskräfte im Kontext der Diversität zu erfüllen haben, herauszuarbeiten. Auf dieser Basis wird im weiteren Verlauf der Diplomarbeit geprüft, ob eine Führungskraft diesen Aufgaben mit dem t. F. gerecht werden kann. Anhand dessen lässt sich ableiten, ob sich der t. F. für einen erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt, auch im Hinblick auf die ö. V., eignet.

Wie in Unterkapitel 3.3 dargestellt wurde, kann die kulturelle Diversität einige positive, aber auch negative Auswirkungen haben. Sie hat sowohl Chancen als auch Risiken.

Wegen der unterschiedlichen Auswirkungen wurde in theoretischen Überlegungen sowie empirischen Untersuchungen auf mögliche Rahmenbedingungen abgestellt, von denen die Effektrichtung der kulturellen Diversität abhängig ist (Ette, Weinmann, Straub & Best, 2021, S. 170; Kearney & Gebert, 2009; van Dick & Stegmann, 2016, S. 8; van Knippenberg et al., 2004).

Ein wesentlicher Faktor für die gezielte Beeinflussung der Richtung der Auswirkungen wird darin gesehen, wie mit der Diversität umgegangen wird, d. h. im Diversity Management (Ette, Weinmann, Straub & Best, 2021, S. 170; Ette, Weinmann, Straub & Schneider, 2021, S. 228; Martin, 2014, S. 90; Tirpitz et al., 2019, S. 354–355; van Knippenberg et al., 2004, S. 1018–1019; Weinmann et al., 2021, S. 162). Letzteres soll dazu beitragen, die Chancen der Vielfalt zu realisieren und deren Herausforderungen zu bewältigen (z. B. De Vries & Homan, 2008, nach Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 148; Jablonski, 2016, S. 310, 312; Martin, 2014, S. 90; van Knippenberg et al., 2004, S. 1018–1019).

Jackson und Joshi (2011, S. 674) beschreiben, dass auch die Teamführung den erfolgreichen Umgang mit der Diversität beeinflusst. Im Rahmen der Teamführung könnte es möglich sein, die Chancen von Diversity zu nutzen und deren Risiken zu vermeiden (Jackson & Joshi, 2011, S. 674). Die Nutzung der Chancen und die Bewältigung der Herausforderungen ist damit vor allem eine Aufgabe der Führungskräfte heterogener Teams (Boerner et al., 2017, S. 43). Im Rahmen der Führung spielt u. a. der Führungsstil zur Beeinflussung der Auswirkungen eine Rolle (Jackson & Joshi, 2011, S. 674; Kearney & Gebert, 2009, S. 86; Nishii & Mayer, 2009, S. 1423).

Aufgrund dessen wurde in der Forschung untersucht, durch welches Führungsverhalten die Teamführung effektiv ausgestaltet werden kann (Boerner et al., 2017, S. 42, 43). In den vergangenen Jahren wurden insbesondere einige Studien zum t. F. und seinem Nutzen bei der Führung diverser Teams durchgeführt (Boerner et al., 2017, S. 44).

Es wird deutlich, dass das Führungsverhalten bei Führung eines diversen Teams als Ansatz im Diversity Management für eine

erfolgreiche Handhabung der kulturellen Diversität wichtig ist und dass der t. F. in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle einnimmt. Damit wird die Fokussierung der Diplomarbeit auf den t. F. als ein mögliches Instrument des Diversity Managements gerechtfertigt.

Als ein solches Instrument bietet sich der t. F. für den Umgang mit kultureller Vielfalt aber nur dann an, wenn mit ihm die Ziele des Diversitätsmanagements erreicht werden können. Dahingehend ist es seine Aufgabe, zur Realisierung der Chancen der Multikulturalität und der Bewältigung ihrer Herausforderungen beizutragen (z. B. Jablonski, 2016, S. 310, 312; van Knippenberg et al., 2004, S. 1018–1019). Die Auswirkungen, die die Erfüllung dieser Aufgabe beeinflussen können, werden im weiteren Verlauf dargestellt.

7 Mögliche Vor- und Nachteile des transformationalen Führungsstils für den Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext

In diesem Kapitel sollen nun die Ergebnisse aus der Literaturanalyse zu der Frage dargestellt werden, ob sich der t. F. als Ansatz im Diversity Management für einen erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt im Personal eignet oder nicht. Hierfür wird aufgezeigt, welche Vor- und Nachteile mit diesem Führungsstil einhergehen. Auch werden Faktoren benannt, die den Erfolg des t. F. beeinflussen können.

Dieses Kapitel bildet die Basis für die im Unterkapitel 9.2.2 vorgesehene Diskussion, bei der interpretiert wird, ob sich der t. F. für ein Diversitätsmanagement im multikulturellen Arbeitskontext anbietet, d. h. ob es mit ihm möglich ist, die Chancen der kulturellen Vielfalt zu nutzen und deren Herausforderungen zu bewältigen. Das Kapitel fungiert damit auch als Grundlage für die Handlungsempfehlung der ö. V. hinsichtlich der Einführung des t. F. zur Bewältigung ihrer Probleme wegen des kulturell vielfältigen Personals, und zur Ergänzung ihres Diversity Managements (siehe Unterkapitel 9.2.3).

Bevor die Vor- und Nachteile des betrachteten Führungsstils vorgestellt werden, ist darauf hinzuweisen, dass kaum Literatur dazu vorliegt, wie sich der t. F. spezifisch im Umgang mit der Multikulturalität auswirkt. Allerdings können die positiven und negativen Auswirkungen angeführt werden, die sich generell bei dem betrachteten Führungsstil ergeben. Sie werden als stets auftretende Effekte auch bei einem multikulturellen Arbeitskontext vorliegen und können daher Hinweise zur Eignung des t. F. geben, weshalb sie in seiner Beurteilung zu berücksichtigen sind.

Gesondert davon werden zusätzlich die Vor- und Nachteile des t. F. im Umgang mit Diversität angeführt. Sie sind von besonderer Bedeutung, da sie aufzeigen, wie die Chancen der Diversität genutzt und ihre Risiken vermieden werden können. Auch bei der kulturellen Vielfalt als Unterform der allgemeinen Diversity liegen diese Chancen und Risiken, ggf. sogar in einer noch stärkeren Ausprägung, vor (Stahl et al., 2010, S. 691, 692). Deshalb bieten vor allem die Auswirkungen hinsichtlich der Diversität Informationen über die Eignung des t. F. im Umgang mit kultureller Vielfalt.

Um die Effekte auf das Konzept des t. F. zurückzuführen, wird bei den nachfolgenden Erläuterungen stets versucht, einen Bezug zu den transformationalen Verhaltensweisen herzustellen.

7.1 Vorteile

7.1.1 Allgemeine Vorteile des transformationalen Führungsstils

Zunächst werden die allgemeinen Vorteile des t. F. betrachtet.

Der t. F. wird als ein idealtypischer Führungsstil angesehen (Burkhart, 2020, S. 80). Seine Ausübung kann mehrere Vorteile mit sich bringen.

Er wirkt sich insgesamt positiv auf die Produktivität und die Leistungen der Beschäftigten aus (Gong et al., 2009, S. 772–774; MacKenzie et al., 2001, S. 129; Pelz, o. D.-a, Abbildung: „Vorteile und Wirkung der transformationalen Führung“).

Pelz (o. D.-a, Abbildung: „Vorteile und Wirkung der transformationalen Führung“) erklärt dies damit, dass die Beschäftigten aufgrund einer stärkeren Ergebnis- und Zielorientierung

höhere quantitative sowie qualitative Leistungen erbringen und konstruktiv zusammenarbeiten. Die höhere Zielorientierung wird dadurch bedingt, dass im t. F. die Bedeutung der Arbeitsergebnisse betont wird (Pelz, 2013, S. 36). Außerdem führt die Ergebnisorientierung der Führungskräfte dazu, dass sie ihre Beschäftigten bei der Verbesserung ihrer Fähigkeiten unterstützen (Pelz, 2013, S. 38).

Durch die Inspiration mit der attraktiven Zukunftsvision im Rahmen der transformationalen Verhaltensweise „Inspirierende Motivation“ (Becker, 2019, S. 79) und die Stärkung der Eigeninitiative der Beschäftigten bei der „Intellektuelle[n] Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 80) wird außerdem deren Leistungsbereitschaft gefördert (Pelz, 2013, S. 38). Unter Umständen werden die Mitarbeitenden so motiviert werden, dass sie freiwillig mehr als das Erwartete leisten (Furtner, 2016, nach Burkhart, 2020, S. 84; MacKenzie et al., 2001, S. 129).

Die positiven Einflüsse auf die Leistungen können sich ebenso beim Team (Lim & Ployhart, 2004, nach Becker, 2019, S. 79) und der gesamten Organisation (Colbert et al., 2008, nach Becker, 2019, S. 79; García-Morales et al., 2012, Abschnitt „Abstract“, „5. Conclusions and future research“) ergeben.

In der Forschung wurde der förderliche Effekt auf die Leistungen, die Produktivität und die arbeitsbezogenen Ergebnisse belegt (Bass et al., 2003, S. 207, 215; Burke et al., 2006, S. 298; Lowe et al., 1996, S. 385, 420). Laut Pelz (2016, S. 97) stellten einige Studien fest, dass die Beschäftigten, die transformational geführt werden, gemessen an Kennzahlen mehr leisten. Auch die Forschungsergebnisse von Moynihan et al. (2014, S. 87) bewiesen die vorteilhaften Auswirkungen des t. F. auf die Leistungen.

Der t. F. hat aber noch weitere Vorteile, die ebenfalls die Arbeitsergebnisse der Beschäftigten positiv beeinflussen können.

Er begünstigt zunächst die Kreativität sowie die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten (Furtner, 2016, nach Burkhart, 2020, S. 84; Moynihan et al., 2014, S. 91; Shin & Zhou, 2007, S. 1717). Förderliche Aspekte finden sich in allen vier Verhaltensweisen des t. F. (Felfe, 2006b, nach Hardt-Gawron & Herrmann, 2015, S. 278).

Insbesondere ist die „Intellektuelle Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 80) hilfreich, bei der die Beschäftigten aufgefordert werden, ihre bisherigen Perspektiven zu erweitern und ihren Status quo zu hinterfragen (Bass & Avolio, 1990, nach Moynihan et al., 2014, S. 91; Hater & Bass, 1988, nach Moynihan et al., 2014, S. 91). Positiv ist dahingehend auch, dass der t. F. den Beschäftigten eine ausreichende Autonomie einräumt (Howell & Avolio, 1993, nach Moynihan et al., 2014, S. 91), denn dies hilft ihnen bei der Entwicklung von Innovationen (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, S. 469–470).

Gleichsam ist die transformationale Verhaltensweise „Idealisierter Einfluss“ (Becker, 2019, S. 80) wichtig: Die Führungskraft kann die Beschäftigten über die eigenen Worte und Verhaltensweisen anleiten, selbst für innovative Entwicklungen zu sorgen sowie neue Ideen anderer zu akzeptieren und nicht zu behindern (Moynihan et al., 2014, S. 91). Die Innovationsfähigkeit wird zudem durch das Erstellen einer inspirierenden Vision im Rahmen der transformationalen Verhaltensweise „Inspirierende Motivation“ (Becker, 2019, S. 79) gefördert, die die Beschäftigten intrinsisch motivieren kann (Moynihan et al., 2014, S. 92). Die intrinsische Motivation soll wiederum die Kreativität fördern (García-Morales et al., 2008, S. 301; Tierney et al., 1999, S. 603–604). Die Kreativität führt zu Ideen, auf deren Basis Innovationen entwickelt werden können (Amabile, 1998, S. 126).

Studien bewiesen, dass sich der t. F. positiv auf die Kreativität der Beschäftigten und die Innovationsfähigkeit auswirkt (García-Morales et al., 2008, S. 309, 2012, Abschnitt „5. Conclusions and future research”; Gong et al., 2009, S. 773; Gumusluoglu & Ilsev, 2007, S. 461, 469–470; Moynihan et al., 2014, S. 87; Shin & Zhou, 2003, nach Moynihan et al., 2014, S. 91). Hardt-Gawron und Herrmann (2015, S. 278) weisen in diesem Zusammenhang jedoch darauf hin, dass u. a. noch erforscht werden muss, welche Rahmenbedingungen für die förderliche Wirkung vorliegen müssen.

Weiter besteht laut der Literatur im t. F. eine Möglichkeit, die Motivation der Mitarbeitenden anzuregen und deren Arbeitszufriedenheit zu steigern (Aryee et al., 2012, nach Becker, 2019, S. 79; Pelz, 2013, S. 36, 2016, S. 97; Podsakoff et al., 1990,

S. 127, 135). Die höhere Zufriedenheit kann in einer besseren Produktivität der Beschäftigten münden (Pelz, 2013, S. 36). Ähnlich wie die Arbeitszufriedenheit ist auch die Motivation ein wichtiger Faktor für die Arbeitsleistung der Beschäftigten (Wright, 2004, S. 59, 73). Von der gestärkten intrinsischen Motivierung der Beschäftigten durch den t. F. wird sich außerdem– wie in Unterkapitel 5.2 bereits erwähnt – eine Verbesserung der Leistungen der Organisation versprochen (Boerner et al., 2017, S. 44).

Des Weiteren wird das Commitment (Barling et al., 1996, S. 827, 831) und das Engagement (Sosik, 2005, nach Becker, 2015, S. 79) der Beschäftigten durch den t. F. gestärkt. Das Engagement kann sogar so erhöht werden, dass es über den eigentlichen Tätigkeitsbereich hinausgeht (Sosik, 2005, nach Becker, 2015, S. 79). Denkbar ist auch, dass die Beschäftigten mit höherem Engagement die Leistungserwartungen übersteigen (Pelz, o. D.-a, Abbildung: „Vorteile und Wirkung der transformationalen Führung“). Daneben wird sich auch von dem Commitment eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse der Beschäftigten erhofft (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 150). Zudem soll die Steigerung des Commitments der Beschäftigten die Leistung der gesamten Organisation fördern (Meyer et al., 2002, S. 20).

Mögliche Erklärungsansätze, wie der t. F. Motivation und Commitment fördern kann, werden in Unterkapitel 7.1.2 und 8.2 aufgezeigt. Grund dafür ist, dass diese Erklärungsansätze im Zusammenhang mit Auswirkungen stehen, die der t. F. in einem diversen Arbeitskontext und in der ö. V. hat und somit thematisch in den jeweiligen Unterkapiteln einzuordnen sind.

Es ergibt sich, dass der t. F. mit seinen Verhaltensweisen dazu beitragen kann, die Leistungen der Beschäftigten bspw. durch eine ausgeprägte Ergebnisorientierung, eine Erhöhung der Innovationsfähigkeit und der Kreativität sowie eine Stärkung von Motivation, Arbeitszufriedenheit, Commitment und Engagement zu verbessern. Dies kann der gesamten Organisation zugutekommen.

Neben den positiven Effekten für die Leistungen der Mitarbeitenden bringt der t. F. weitere Vorteile für die Beschäftigten und die Führungsperson mit sich.

Angenommen wird, dass der t. F. das Wohlbefinden der Beschäftigten erhöht (Arnold et al., 2007, S. 199–200; Furtner, 2016, nach Burkhart, 2020, S. 84). Optimismus, Widerstandsfähigkeit sowie Ausdauer der Beschäftigten werden gestärkt (Furtner, 2016, nach Burkhart, 2020, S. 84). Laut Furtner (2016, nach Burkhart, 2020, S. 84) kann der t. F. außerdem zu positiven Effekten für die Selbstwirksamkeit der geführten Personen führen, sodass letztere mehr an ihre individuellen Fähigkeiten glauben. Zusätzlich wird die Eigeninitiative der Beschäftigten gestärkt, was zu ihrer Produktivität beiträgt (Pelz, o. D.-a, Abbildung: „Vorteile und Wirkung der transformationalen Führung"). Auch das Verantwortungsbewusstsein und der Teamgeist wird erhöht (Pelz, 2016, S. 97). Der t. F. könnte mit diesen positiven Effekten auf die Beschäftigten zur Reduzierung des Absentismus beitragen, d. h. zur Reduzierung der Abwesenheit der Mitarbeitenden vom Arbeitsplatz aufgrund mangelnder Motivation (Stangl, o. D.-a). In Forschungsergebnissen wurde der positive Einfluss auf den Absentismus bewiesen (Zhu et al., 2005, nach Felfe, 2009, S. 46).

Positive Auswirkungen ergeben sich aber nicht nur für die einzelnen Beschäftigten und die Leistungen in Organisationen, sondern laut der Auswertung einiger Studien durch Pelz (2016, S. 97) auch für die Führungskräfte selbst. Der t. F. soll dazu beitragen, dass Führungspersonen weniger Stress empfinden und sie mehr innere Energie zur Verfügung haben (Pelz, 2016, S. 97). Transformational Führende scheinen leistungsfähiger zu sein, als diejenigen, die u. a. mit Druck als Anreizfaktor führen (Pelz, 2016, S. 97).

Welche transformationalen Verhaltensweisen zu den positiven Effekten für die Beschäftigten und die Führungskraft beitragen, war der Literatur nicht zu entnehmen.

7.1.2 Spezifische Vorteile des transformationalen Führungsstils im Kontext der Diversität

Abgesehen von den allgemeinen Vorteilen des t. F. können weitere positive Auswirkungen im Umgang mit Diversität angeführt werden. Sie werden sich auch bei der kulturellen Vielfalt als eine Unterform der Diversität ergeben.

Der t. F. soll dazu beitragen, die Chancen der Vielfalt zu fördern und deren Herausforderungen zu bewältigen (De Vries & Homan, 2008, nach Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 152; Kearney & Gebert, 2009, S. 77, 86–87; Shin & Zhou, 2007, S. 1711). Die förderliche Auswirkung bei heterogenen Teams wurde in der Forschung mehrfach bestätigt (z. B. Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 161; Kearney & Gebert, 2009, S. 83–87).

Ashikali und Groeneveld (2015, S. 161, 162) sehen in dem t. F. ein wirksames Instrument, um mit Diversität umzugehen. Nach ihren Ergebnissen aus einer Befragung in der niederländischen ö. V. fördert er die Auswirkungen des Diversity Managements.

Je mehr die Beschäftigten in der Organisation ein Diversity Management wahrnahmen, desto mehr engagierten sie sich, hatten ein größeres Zugehörigkeitsgefühl und identifizierten sich mehr mit der Organisation (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 157). Zugleich fühlten sie sich mit zunehmender Wahrnehmung des Diversity Managements stärker wertgeschätzt und anerkannt (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 157). Insofern trägt das Diversity Management zu einer inklusiven Organisationskultur bei (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 157). Über die inklusive Ausgestaltung der Organisationskultur wird wiederum das Commitment der Beschäftigten gefördert (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 157, 159–161).

Der t. F. unterstützt diese Auswirkungen des Diversity Managements. Die Wahrnehmung der Beschäftigten zum Diversitätsmanagement wird von Verhalten und Einstellungen der Führungskraft (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 162), also vom Führungsstil beeinflusst (Nishii & Mayer, 2009, S. 1422). Dahingehend wurde Folgendes herausgefunden: Je mehr die Beschäftigten davon ausgingen, dass ein t. F. vorliegt, desto eher nahmen sie die Kultur inklusiv wahr und fühlten sich der Organisation zugehöriger (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 158–159, 161). Ebenso wie beim Diversitätsmanagement, konnte herausgefunden werden, dass sich der t. F. über die Förderung einer inklusiven Organisationskultur positiv auf das Commitment auswirkt (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 159). Die Steigerung des Commitments ist – wie in Unterkapitel 3.3.1 und 7.1.1 aufgezeigt – als vorteilhaft zu erachten, da damit die Leistungen der Beschäftigten

(Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 150) und der gesamten Organisation (Meyer et al., 2002, S. 20) erhöht werden können.

Mit welchen Verhaltensweisen der t. F. zu den Auswirkungen des Diversity Managements beiträgt, ist den Forschungsergebnissen von Ashikali und Groeneveld (2015) nicht zu entnehmen. Die Autoren fordern dahingehend, dass konkrete Forschungen zu den Auswirkungen des t. F. vorgenommen werden (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 162). Von Interesse ist laut ihnen, welche Effekte die vier unterschiedlichen Verhaltensweisen auf die Inklusion der Organisationskultur oder die Arbeitsergebnisse haben. Zudem ist es nicht möglich, anhand der Forschungsergebnisse Kausalitätsbeziehungen festzustellen (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 163). Auch dafür fordern die Autoren weitere Forschungen.

Dennoch ist auf Basis der angeführten Forschungsergebnisse abzuleiten, dass die Effektivität des Diversity Managements vom t. F. beeinflusst wird (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 161). Da der t. F. und das Diversitätsmanagement ähnliche Auswirkungen haben, sehen Ashikali und Groeneveld (2015, S. 162) in ihm eine gute Möglichkeit, mit Diversität erfolgreich umzugehen. Diversity Management und t. F. scheinen in einem positiven Zusammenhang zueinander zu stehen. Um ein diverses Personal wirksam führen zu können, sollten Führungskräfte daher die Bedeutung des Führungsstils stärker berücksichtigen (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 161).

Als weiteren Vorteil im Umgang mit Diversität sehen Kearney und Gebert (2009, S. 78, 87) im t. F. eine Möglichkeit zur Verhinderung der sozialen Kategorisierung, also der Einteilung in Subgruppen (In-/Out-Group). Die Autoren vermuten, dass die Gefahr der Subgruppenbildung durch die Förderung der sozialen Identifikation mit dem Team reduziert wird (Kearney & Gebert, 2009, S. 78, 81). Die soziale Identifikation mit dem Team meint die emotionale Bedeutung, die der Teammitgliedschaft beigemessen wird (van der Vegt & Bunderson, 2005, nach Kearney & Gebert, 2009, S. 81). Diese ist an sich als Folge der sozialen Kategorisierungsprozesse geringer ausgeprägt (Kearney & Gebert, 2009, S. 78). Transformationale Führungskräfte sollen sie wieder erhöhen können, indem sie eine übergeordnete soziale Identität auf Basis von gemeinsamen Werten und Zielen erstellen und die Einzigartigkeit der Beschäftigten stets

wertschätzen (Kearney & Gebert, 2009, S. 81). Es könnte ihnen somit gelingen, die Mitglieder eines heterogenen Teams wieder zu vereinen (Kearney & Gebert, 2009, S. 81), also der Subgruppenbildung entgegenzuwirken.

Laut den Forschungsergebnissen von Kearney und Gebert (2009, S. 86) fördert der t. F. tatsächlich die soziale Identifikation. Welche der vier transformationalen Verhaltensweisen konkret dazu beitragen wird nicht erläutert, denn der t. F. wurde als Ganzes untersucht und nicht nach einzelnen Verhaltensweisen aufgeteilt (Kearney & Gebert, 2009, S. 82). Vor dem Hintergrund der Erläuterungen zu dem Zusammenhang zwischen der Teamidentifikation und den Kategorisierungsprozessen hielten die Autoren fest, dass mit dem t. F. der sozialen Kategorisierung und ihren negativen Auswirkungen entgegengetreten werden kann (Kearney & Gebert, 2009, S. 87).

Allerdings wird auf folgende Einschränkungen der Ergebnisse hingewiesen (Kearney & Gebert, 2009, S. 88): Die soziale Kategorisierung ist nicht direkt gemessen worden, sondern vielmehr indirekt über die soziale Identifikation mit dem Team. Die Autoren nahmen an, dass eine hohe soziale Identifikation auf geringe soziale Kategorisierungsprozesse hinweisen. Die tatsächliche Reduzierung der Kategorisierungsprozesse wurde folglich nicht festgestellt. Deshalb fordern Kearney und Gebert (2009, S. 88), dass in weiteren Forschungen untersucht wird, ob ihre Annahme zutrifft.

Neben dem Beitrag zur Reduzierung der sozialen Kategorisierungsprozesse befassten sich Kearney und Gebert (2009) auch mit der Frage, inwiefern sich die Steigerung der sozialen Identifikation durch den t. F. auf Austausch und Verarbeitung von relevanten Informationen auswirkt:

Vermutet wurde zunächst, dass die Stärkung der sozialen Identifikation die Bereitschaft der Beschäftigten zum Austausch und zur Verarbeitung von Informationen im Team erhöht (Kearney & Gebert, 2009, S. 81). Diese Vermutung wurde in den Forschungsergebnissen belegt (Kearney & Gebert, 2009, S. 86), wobei auch hier nicht klar ist, mit welchen Verhaltensweisen dem t. F. dies gelingt. Dadurch, dass der t. F. dazu beiträgt, dass sich Diversity auf die Erarbeitung von aufgabenrelevanten Informationen positiv

auswirkt, wird die Teamleistung verbessert (Kearney & Gebert, 2009, S. 85). Insofern äußert sich das Potenzial der kognitiven Diversität zur Verbesserung von Leistungen. Es liegt zwar kein direkter Zusammenhang zwischen der Teamleistung und dem t. F. vor, jedoch fördert er als Moderator den Zusammenhang zwischen bspw. der Diversität an Nationalitäten und der Teamleistung (Kearney & Gebert, 2009, S. 83, 85–87).

Austausch und Verarbeitung von Informationen in einem diversen Team kann überdies laut theoretischen Überlegungen von Kearney und Gebert (2009, S. 80) noch auf andere Weise gefördert werden. Diesmal ist es bei den Erläuterungen möglich, einen Bezug zu den transformationalen Verhaltensweisen als Effektträger herzustellen.

Über die „Inspirierende Motivation“ (Becker, 2019, S. 79) wird ein gemeinsames Ziel herausgestellt, mit dem die Beschäftigten motiviert werden, ihr Wissen aus eigenem Antrieb zu teilen (Kearney & Gebert, 2009, S. 80). Die Bereitschaft zum Teilen von Informationen wird weiter gestärkt, da beim t. F. durch die „[I]ndividuelle Wertschätzung [Hervorhebung entfernt]“ (Boerner et al., 2017, S. 44–45) die jeweiligen Meinungen und Perspektiven der Beschäftigten wertgeschätzt werden (Kearney & Gebert, 2009, S. 80). Ferner trägt die „Intellektuelle Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 80) zur Realisierung der kognitiven Diversität als eine Chance der kulturellen Vielfalt für Kreativität und Innovationsfähigkeit bei (Kearney & Gebert, 2009, S. 80), denn die Beschäftigten werden dazu aufgefordert, auch andere Perspektiven, die von der Norm abweichen, zu akzeptieren und Vorteile daraus zu ziehen (Bass & Riggio, 2006, nach Kearney & Gebert, 2009, S. 80).

Shin und Zhou (2007, S. 1709, 1717) sowie X. H. Wang et al. (2016, nach Boerner et al., 2017, S. 45) erkannten überdies einen positiven Einfluss des t. F. in dem Zusammenhang zwischen der Kreativität und der Diversität.

In den Forschungsergebnissen von Shin und Zhou (2007, S. 1709, 1717) wurde festgestellt, dass die Kreativität der Beschäftigten in einem Team, das Mitglieder eines diversen Bildungshintergrundes umfasst, gestärkt wird, wenn der t. F. erfolgt. Ähnlich wie bei Kearney und Gebert (2009) wird als Grund angeführt, dass der t. F. den

Forschungsergebnissen nach den Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Bildungshintergründen als kognitive Diversität und der Teamkreativität fördert (Shin & Zhou, 2007, S. 1717). Vor allem die „Intellektuelle Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 80) soll zur Erhöhung der Kreativität beitragen (Shin & Zhou, 2007, S. 1711). Bei ihr sollen die Beschäftigten die Bedeutung der Entwicklung neuer Ideen erkennen, sodass sie eher bereit sind, andere Perspektiven zu berücksichtigen (Shin & Zhou, 2007, S. 1711). So werden die Beschäftigten angeleitet, zusammenzuarbeiten, ihre Ansichten zu zeigen und aus ihren unterschiedlichen Perspektiven neue Ideen zu erstellen (Shin & Zhou, 2007, S. 1711).

Daneben führt die Erstellung einer gemeinsamen Vision über die transformationale Verhaltensweise „Inspirierende Motivation“ (Becker, 2019, S. 79) dazu, dass die Beschäftigten die Bedeutung des gemeinsamen Ziels erkennen und versuchen, das Ziel in Kooperation zu erreichen, anstatt sich von der Diversität in der Kooperation behindern zu lassen (Shin & Zhou, 2007, S. 1711). Die durch die Vision entstehende Motivation soll die Teamidentifikation erhöhen, die es den Beschäftigten ermöglicht, effektiv zusammenzuarbeiten und damit kreativ zu sein (Shin & Zhou, 2007, S. 1711).

Auch der „Idealisierte Einfluss“ (Becker, 2019, S. 80), d. h. die Wahrnehmung der Vorbildfunktion kann zu der Teamidentifikation und somit zur Kreativität beitragen (Shin & Zhou, 2007, S. 1711). Gelingen soll dies, indem die Führungskraft den Beschäftigten die Annahme vermittelt, dass sie als Mitglieder des Teams ihre soziale Identität verbessern können (van Knippenberg, 1999, nach Shin & Zhou, 2007, S. 1711). Schließlich wird in der „Individuelle[n] Berücksichtigung“ (Becker, 2019, S. 80) eine Möglichkeit zur Förderung der Teamkreativität gesehen: Wegen der Wertschätzung der Individuen und ihrer Ansichten (Bass, 1985, nach Shin & Zou, 2007, S. 1711) haben die Beschäftigten keine Angst mehr, ihre Ideen zu teilen und zu diskutieren (Shin & Zhou, 2007, S. 1711).

In eine gleiche Richtung wie Shin und Zhou (2007) gehend, betonten auch X. H. Wang et al. (2016, nach Boerner et al., 2017, S. 45), dass die kognitive Vielfalt in Werten, Denkmustern und Kenntnissen zur Kreativität im Team beitragen kann, da die Beschäftigten durch den t. F. intrinsisch motiviert werden.

Die Kreativität als kognitive Folge der Diversität (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 148) wird somit im Rahmen des t. F. gefördert.

Die positiven Auswirkungen zeigen, dass der t. F. mit seinen vier Verhaltensweisen im Kontext der Diversität einige Vorteile haben kann.

7.2 Nachteile

7.2.1 Allgemeine Nachteile des transformationalen Führungsstils

Der t. F. kann jedoch ebenfalls Nachteile mit sich bringen. Betrachtet werden nachfolgend zunächst die allgemeinen Nachteile, die sich wegen ihres gemeingültigen Charakters auch in einem multikulturellen Arbeitskontext ergeben und damit Hinweise beinhalten können, ob sich der t. F. im Umgang mit kultureller Diversität anbietet. Bei ihnen ist eine Zuordnung zu den einzelnen transformationalen Verhaltensweisen auf Basis der gelesenen Literatur nicht möglich, da sie sich eher abstrakt auf den t. F. beziehen.

Es bestehen zunächst Nachteile in seinem Konzept. Der t. F. wird häufig als eine Herausforderung für Führungskräfte angesehen, da er eng mit der charismatischen Führung verknüpft ist (Burkhart, 2020, S. 80). Zudem sollen in der Theorie einige Grundbegriffe mehrdeutig verstanden und heroische Aspekte überbetont werden (Pelz, 2016, S. 98). Insbesondere soll – wie in Unterkapitel 5.3.2 aufgezeigt – die Eigenschaft des Charismas zu heroisch und deshalb kaum von alltäglichen Führungskräften erwerbbar sein (Pelz, 2016, S. 98–99).

Problematisch sei laut Pelz (2016, S. 98) darüber hinaus, dass im Konzept des t. F. die Bedeutung der Werte vernachlässigt wird. Werte sind wesentlich für Veränderungsprozesse in Organisationen und Organisationskulturen (Pelz, 2016, S. 98). Das wurde auch in der Führungslehre anerkannt (z. B. Beer & Nohria, 2000; Collins & Porras, 1994, nach Pelz, 2016, S. 98; Schein, 2010, nach Pelz, 2016, S. 98). Diese Schwachstelle könnte sich negativ auf den beabsichtigten Veränderungsprozess beim t. F. auswirken. Werte können Veränderungsprozesse nur dann unterstützen, wenn sie einfach, klar, nachvollziehbar, glaubwürdig und überzeugend sind

(Pelz, 2016, S. 98). Die Führungskraft muss die Werte überdies als Vorbild selbst leben und widerspiegeln (Pelz, 2016, S. 98).

Des Weiteren zeigen einige Forschungsergebnisse, dass die Innovationsfähigkeit nicht, wie angenommen, positiv vom t. F. beeinflusst wird, sondern negativ oder gar nicht (Jaussi & Dionne, 2003, nach Hardt-Gawron & Herrmann, 2015, S. 279; Jung et al., 2003, nach Hardt-Gawron & Herrmann, 2015, S. 279).

Ferner kann der t. F. ethische Risiken haben. Laut Bass und Steidlmeier (1999, S. 184, 186) ist je nach Vorhandensein oder Fehlen einer moralischen Basis zwischen einer authentisch und einer pseudo-transformationalen Führungskraft zu unterscheiden: Eine authentisch-transformationale Führungskraft ist an dem Wohlergehen der Beschäftigten interessiert, während eine pseudo-transformationale Führungskraft selbstzentriert auf manipulative Art und Weise ihre eigenen Interessen verfolgt. Je nach Einstellung, besteht – wie bereits in Unterkapitel 5.3.2 erläutert – die Möglichkeit, dass die Führungskraft den t. F. und die damit einhergehende Beeinflussung der Beschäftigten für ihre Zwecke missbraucht (Bass & Steidlmeier, 1999, S. 208).

Ethische Risiken können sich ebenfalls ergeben, wenn eine Führungskraft die Organisation zwar unterstützen will, aber dazu bereit ist, Personen außerhalb der eigenen Organisation zu schaden (Effelsberg & Solga, 2015, S. 334). Bei der Vornahme eines t. F. ist mithin möglich, dass Führungskräfte sich Externen gegenüber unethisch verhalten (Effelsberg & Solga, 2015, S. 334). Im Gegensatz zu diesen Risiken im organisationsexternen Verhalten werden ethische Grundansichten zumindest in einigen organisationsinternen Verhaltensweisen einer transformationalen Führungskraft, wie bei der Übernahme einer Vorbildfunktion, verwirklicht (Peus et al., 2010, nach Effelsberg & Solga, 2015, S. 334–335). Zudem kann der t. F. die Wahrnehmung der Gerechtigkeit durch die Beschäftigten verbessern (Pillai et al., 1999, S. 923), womit ebenfalls ethische Prinzipien berücksichtigt werden (Effelsberg & Solga, 2015, S. 335). Solche ethisch positiven Auswirkungen ergeben sich allerdings nur in einem organisationsinternen Kontext, nicht in einem organisationexternen (Effelsberg & Solga, 2015, S. 335). Deshalb fordern Effelsberg und

Solga (2015, S. 339), dass bei dem Konzept des t. F. das ethische Verhalten gegenüber Externen eine größere Rolle spielen soll.

Des Weiteren kann es nicht nur bei den Führungskräften, sondern auch bei den Beschäftigten zu ethischen Risiken kommen (Effelsberg & Solga, 2015, S. 337–338): Der t. F. kann durch die Stärkung der Identifikation mit der Organisation und deren Zielen die Bereitschaft der Mitarbeitenden zu unethischem Handeln fördern (Effelsberg & Solga, 2015, S. 337–338). Kommt es zu einem Konflikt zwischen den Organisationszielen und ethischen Standards, sind die Beschäftigten nun eher bereit, sich unethisch zur Förderung der Organisationsziele zu verhalten (Effelsberg & Solga, 2015, S. 338). Es wird allerdings klärend festgestellt, dass dieses Risiko nicht immer eintreten muss (Effelsberg & Solga, 2015, S. 338). Als Beispiel neigen Mitarbeitende, die sich ethischen Prinzipien verpflichtet fühlen und sich nur geringfügig mit der Organisation identifizieren, weniger zu unethischem, organisationsexternem Verhalten als diejenigen, die sich keinen ethischen Standards unterwerfen und sich stärker mit der Organisation identifizieren (Effelsberg & Solga, 2015, S. 338).

Schließlich kann der t. F. auch in gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Beschäftigten resultieren, bspw. wenn das Engagement so erhöht wird, dass die Mitarbeitenden sich überarbeiten (Felfe, 2015, S. 47).

7.2.2 Spezifische Nachteile des transformationalen Führungsstils im Kontext der Diversität

Genauso wie bei den Vorteilen des t. F. sind die möglichen Nachteile für den Umgang mit Diversität zu betrachten. Im Rahmen der Literaturanalyse wurde lediglich eine denkbare negative Auswirkung gefunden.

Im Abschnitt über die spezifischen Vorteile wurde angeführt, dass der t. F. ggf. Selbstkategorisierungsprozesse der geführten Gruppe über die Förderung einer sozialen Identifikation mit dem Team reduzieren kann (Kearney & Gebert, 2009, S. 78, 81, 86–87). So kann sich die kognitive Diversity positiv auf Austausch und Verarbeitung von Informationen und damit auf die Teamleistung auswirken (Kearney & Gebert, 2009, S. 85–87). In der Studie von Greer et al. (2012, S. 206, 208–210) wurde jedoch deutlich, dass der t. F. nur zur Leistung

ethisch diverser Teams beitragen kann, wenn die Führungskraft geringe Tendenzen zur Kategorisierung aufweist. Bei hohen Kategorisierungstendenzen nimmt die Führungskraft die Beschäftigten nicht als Individuen, sondern als Vertreter von Subgruppen wahr (Greer et al., 2012, S. 205). Wenn sie nun eine Vision im Rahmen der transformationalen Verhaltensweise der „Inspirierende[n] Motivation“ (Becker, 2019, S. 79) vermittelt, bei der die Unterschiede zwischen den ethischen Untergruppen betont werden, kann das den Grundstein für soziale Kategorisierungsprozesse unter den Beschäftigten legen (Greer et al., 2021, S. 205). Das ist ein Problem, denn gute Teamarbeit setzt voraus, dass sich die Beschäftigten auch mit der übergeordneten Gruppe und nicht nur mit einzelnen Subgruppen identifizieren (z. B. Huo et al., 1996, S. 40, 44–45).

Bei hohen Kategorisierungstendenzen kann es somit zu einer Beeinträchtigung der Kommunikation zwischen den Beschäftigten und zu schlechteren Leistungen kommen (Greer et al., 2012, S. 209–210). Es besteht also die Gefahr, dass eine Führungskraft mit hohen Kategorisierungstendenzen die Teamleistung durch den t. F. gefährdet und nicht fördert (Greer et al., 2012, S. 210). Außerdem werden Mitarbeitende, die nicht derselben Gruppe der Führungskraft angehören, demotiviert (Brodbeck, 2016, nach Genkova, 2019, S. 340).

7.3 Erfolgsfaktoren

Dadurch, dass der t. F. Vor- und Nachteile hat, wird angenommen, dass sein Erfolg von bestimmten Faktoren beeinflusst wird (Boerner et al., 2017, S. 48; Hardt-Gawron & Herrmann, 2015, S. 279). Einige Faktoren sind den Erläuterungen des t. F. und seinen Auswirkungen zu entnehmen und sollen an dieser Stelle als Erfolgsfaktoren erneut benannt werden.

Ein Erfolgsfaktor liegt mit Bezug auf die Führungskraft laut Pelz (o. D.-a, Abschnitt „Fazit der empirischen Studie (neue Erkenntnisse)“) in der Umsetzungsstärke, die bereits im Hinblick auf die benötigten Fähigkeiten der Führungskraft (siehe Unterkapitel 5.3) betrachtet

wurde. Gleiches gilt für eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz (Jensen et al., 2018, S. 2, 3).

Im Kapitel über die allgemeinen Vorteile des t. F. (siehe Unterkapitel 7.1.1) wurde daneben betont, dass die Autonomie der Beschäftigten wichtig ist, damit sie Innovationen entwickeln können (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, S. 469–470). Die Beschäftigten müssen psychologisch ermächtigt werden (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, S. 469–470). Dem vergleichbar zeigten Herrmann et al. (2012, nach Felfe, 2015, S. 42), dass es für den Einfluss des t. F. auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden von Bedeutung ist, dass sie über Handlungsspielräume verfügen. Folglich liegt ein Erfolgsfaktor darin, den Beschäftigten ausreichend Autonomie und Handlungsspielraum zu geben.

Im Kapitel über die spezifischen Nachteile des t. F. im Kontext der Diversität (siehe Unterkapitel 7.2.2) wurde erläutert, dass die Führungskraft geringe Kategorisierungstendenzen aufweisen muss, damit sich Diversity positiv auf die Teamleistung auswirken kann (Greer et al., 2012, S. 206, 208–210). Hierin liegt ein weiterer Erfolgsfaktor.

Genkova (2019, S. 340) hebt überdies hervor, dass beim t. F. kulturelle Einflüsse berücksichtigt werden müssen. Da im t. F. die Beziehung zwischen der Führungskraft und den geführten Personen von Bedeutung ist (Genkova, 2019, S. 340), sollten zur effektiven Gestaltung dieser Beziehung Kenntnisse über die kulturellen Werte des Interaktionspartners vorliegen (Brodbeck, 2016, nach Genkova, 2019, S. 340).

Außerdem ist der Erfolg des t. F. von kulturellen Hintergründen abhängig (Felfe, 2015, S. 44–45). Herausgefunden wurde, dass sich der t. F. gut bei den Beschäftigten einer kollektivistischen Kultur auswirken kann (Nahum-Shani & Somech, 2011, Abschnitt „Individual differences as moderator of the leadership – OCB relations“).

Laut Herrmann und Felfe (2013a, nach Felfe, 2015, S. 42) wird die Wirksamkeit des t. F. schließlich vom Aufgabentypen beeinflusst: Er kann auf die Kreativität eher bei neuartigen Aufgaben Einfluss nehmen als bei Routineaufgaben.

7.4 Zwischenfazit

Der t. F. und seine Verhaltensweisen haben sowohl positive als auch negative Auswirkungen, die ebenfalls im Kontext der kulturellen Diversität eintreten können. In Forschungsergebnissen wurden viele der Effekte nachgewiesen. Es existieren bestimmte Faktoren, mit denen sich die Vorteile des t. F. nutzen und dessen Nachteile vorbeugen lassen. Auf diese Weise wird der Führungserfolg gefördert.

Die Informationen aus diesem Kapitel dienen als Grundlage für die Beurteilung des t. F. im Umgang mit kultureller Diversität, die im Rahmen der Diskussion in Unterkapitel 9.2.2 erfolgen wird.

8 Transformationaler Führungsstil in der öffentlichen Verwaltung

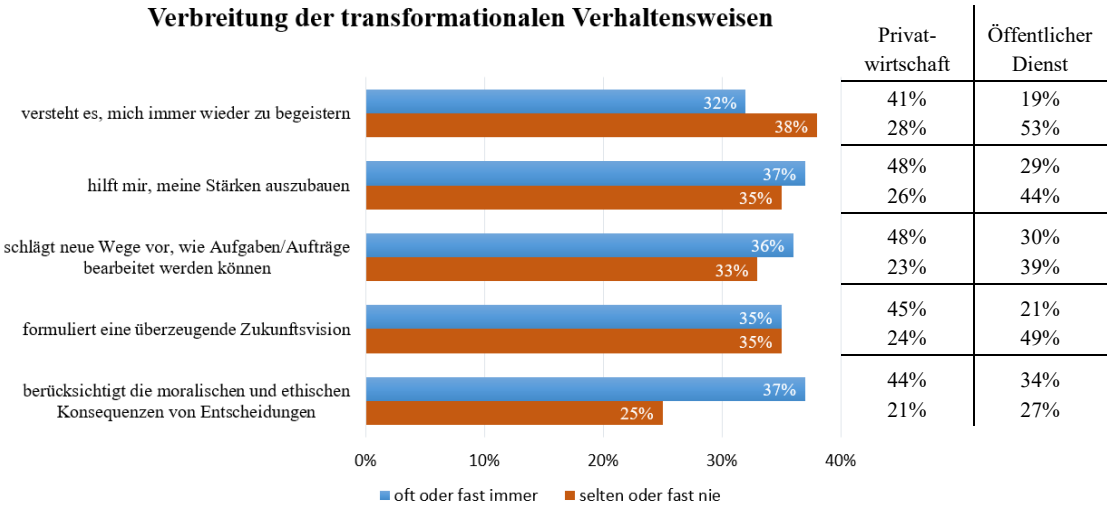
Neben der Beurteilung des t. F., ist in der vorliegenden Arbeit auch eine Handlungsempfehlung für die ö. V. zur Realisierung des betrachteten Führungsstils zu erarbeiten. Für die Handlungsempfehlung ist – abgesehen von der Frage der Eignung des t. F. zum Umgang mit Multikulturalität – relevant, inwieweit der t. F. in der ö. V. bereits verbreitet ist und welche Auswirkungen er dort haben kann. Die dazugehörigen Ergebnisse aus der Literaturanalyse bilden die Basis für die Argumentation über die Möglichkeit und Notwendigkeit der Einführung des t. F. in der ö. V., die in Unterkapitel 9.2.3 dargestellt wird.

8.1 Verbreitung des transformationalen Führungsstils in der öffentlichen Verwaltung

Der Grad der Verbreitung des t. F. in der ö. V. ist wichtig für die Handlungsempfehlung. Ist er dort bereits weit verbreitet, besteht kein Bedarf für seine Einführung. Außerdem würde dann deutlich, dass der t. F. nicht zur Bewältigung der Probleme in der ö. V. aufgrund des kulturell diversen Personals und zur Verbesserung ihres Diversity Managements beiträgt, sodass alternative Möglichkeiten gesucht werden müssten.

Felfe (2015, S. 41) stellt Ergebnisse aus einer Befragung von 10.000 Beschäftigten vor, aus denen der Verbreitungsgrad des t. F. in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst abgeleitet werden kann. Die 10.000 Beschäftigten sollten beurteilen, wie häufig ihre Führungskräfte transformationale Verhaltensweisen ausüben (Felfe, 2015, S. 41).

Der Vergleich zwischen dem öffentlichen und dem privaten Bereich ist hilfreich, um die Ergebnisse für die ö. V., die dem öffentlichen Dienst zuzuordnen ist (Ette, Straub et al., 2021, S. 84) besser einschätzen zu können. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Resultate aus der Befragung.



	Privat-wirtschaft	Öffentlicher Dienst
versteht es, mich immer wieder zu begeistern	41%	19%
	28%	53%
hilft mir, meine Stärken auszubauen	48%	29%
	26%	44%
schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können	48%	30%
	23%	39%
formuliert eine überzeugende Zukunftsvision	45%	21%
	24%	49%
berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen	44%	34%
	21%	27%

Abbildung 2: Verbreitung transformationaler Verhaltensweisen in der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst

Anmerkung. In Anlehnung an „Transformationale Führung: Neue Entwicklungen“ von J. Felfe, in J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 41), 2015, Hogrefe Verlag.

Abbildung 2 zeigt, dass sich Führungskräfte im deutschen öffentlichen Dienst laut Wahrnehmung der Beschäftigten weniger häufig transformational verhalten als in der Privatwirtschaft. Als Beispiel bejahten 45% der Beschäftigten der Privatwirtschaft, dass ihre Führungskraft oft oder fast immer überzeugende Zukunftsvisionen formuliert (Verhaltensweise „Inspirierende Motivation“; Becker, 2019, S. 79), 24% verneinten dies und betonten, dass diese Verhaltensweise selten oder fast nie von der Führungskraft

vorgenommen wird. Demgegenüber nahmen lediglich 21% der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes dieses Verhalten oft oder fast immer wahr. 49% hingegen dachten, dass ihre Führungskräfte Zukunftsvisionen selten oder fast nie in einer überzeugenden Weise formulieren. Ein vergleichbares Ergebnis ergab sich im Hinblick auf die Frage, ob die Führungskräfte ihren Beschäftigten neue Wege zur Bearbeitung von Aufgaben vorschlagen, was der Verhaltensweise „Intellektuelle Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 80) zuzuordnen ist. In der Privatwirtschaft lag die Quote der Beschäftigten, die das Verhalten oft oder fast immer wahrnehmen bei 48%, während 23% eher die Ansicht vertraten, dass die Führungskräfte nur selten oder fast nie neue Bearbeitungswege für Aufgaben vorschlagen. Im öffentlichen Dienst hingegen sahen nur 30% diese Verhaltensweise bei den Führungskräften oft oder fast immer vorliegen, 39% dagegen selten oder fast nie.

Diese beiden Ergebnisse können stellvertretend für die anderen Verhaltensweisen herangezogen werden. Wie Abbildung 2 zeigt, werden Führungskräfte im öffentlichen Dienst stets schlechter bewertet als die Führungskräfte in der Privatwirtschaft.

Es ergibt sich, dass die transformationalen Verhaltensweisen in der ö. V. weniger wahrgenommen werden. Der t. F. in der ö. V. scheint noch nicht verbreitet zu sein.

Denkbar wäre, die geringe Ausprägung der transformationalen Verhaltensweisen in der ö. V. auf ihre besondere Struktur zurückzuführen. In der Führungsliteratur wird erwartet, dass der t. F. in der ö. V. grundsätzlich nicht so effektiv ausgeübt werden kann wie in der Privatwirtschaft, da im öffentlichen Bereich viele bürokratische Mechanismen bestehen (z. B. Bass & Riggio, 2006, nach Wright & Pandey, 2009, S. 75–76; Howell, 1997, nach Wright & Pandey, 2009, S. 75–76; Bass, 1985, nach Lowe et al., 1996, S. 396). Zurückgeführt wird dies darauf, dass der t. F. Flexibilität brauche, woran es in bürokratischen Systemen mangele (z. B. Bass & Riggio, 2006, nach Wright & Pandey, 2009, S. 78; Pawar & Eastman, 1997, nach Wright & Pandey, 2009, S. 78; Rainey & Watson, 1996, nach Wright & Pandey, 2009, S. 78; Shamir & Howell, 1999, nach Wright & Pandey, 2009, S. 78).

Metaanalysen bewiesen jedoch, dass der t. F. in der ö. V. im Vergleich zum privaten Sektor eher vorliegt und effektiver ausgeübt werden kann (Lowe et al., 1996, S. 405–407).

In den Forschungen von Wright und Pandey (2009, S. 75–85) wurden für die Diskrepanz zwischen den theoretischen Erwartungen und der Praxis zwei Erklärungen gefunden:

Erstens soll die ö. V. in der Realität nicht so bürokratisch sein, wie oftmals angenommen wird (S. 75, 76, 84). Der geringe Ausprägungsgrad der transformationalen Verhaltensweisen würde somit zumindest nicht auf die vermeintlich bürokratischen Strukturen zurückgeführt werden können.

Zweitens wurde herausgefunden, dass einige bürokratische Merkmale nur geringfügige oder sogar keine negativen Auswirkungen auf Verbreitung und Effektivität des t. F. hat (S. 75, 76). Als Beispiel beeinträchtigt die Bürokratie in der Personalverwaltung und der Beschaffung die Ausübung des t. F. nicht (S. 85). Problematisch sind jedoch die hierarchisch geprägten Entscheidungsfindungen und die in der Hierarchie aufwärtsgerichtete Kommunikation, denn sie sollen den t. F. behindern (S. 85). Diese negativen Faktoren sollen allerdings von der Führungsebene geändert werden können, da derart hierarchische Strukturen oftmals aus der Organisation selbst heraus entstehen (S. 85).

8.2 Auswirkungen des transformationalen Führungsstils in der öffentlichen Verwaltung

Für die Erarbeitung der Handlungsempfehlung ist außerdem von Interesse, welche Auswirkungen der t. F. in der ö. V. haben kann. Vor allem vor dem Hintergrund der in vorherigen Unterkapitel angeführten Annahme, dass der t. F. im öffentlichen Bereich nicht so effektiv ausgeübt werden kann, ist es interessant, zu betrachten, ob er seine Effekte unter den besonderen Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung erzielt oder nicht.

Forschungsergebnisse belegen, dass der t. F. für die ö. V. vorteilhaft ist. Sie zeigen, dass einige der allgemeinen Vorteile des t. F. (siehe

Unterkapitel 7.1.1) und derjenigen, die er im Umgang mit Diversität haben kann (siehe Unterkapitel 7.1.2) auch in der ö. V. eintreten können.

Zunächst ist anzuführen, dass der t. F. zum Erfolg öffentlicher Projekte beiträgt, wie in Beschäftigtenbefragungen in der pakistanischen ö. V. von Fareed und Su (2021, S. 8, 13–14) erkannt wurde. Gelingen soll dies einerseits, indem die Motivation der Beschäftigten durch den t. F. gestärkt wird (Fareed & Su, 2021, S. 14). Insbesondere die Kommunikation der attraktiven Zukunftsvision im Rahmen der transformationalen Verhaltensweise „Inspirierende Motivation“ (Becker, 2019, S. 79) ist hierfür von Bedeutung (Jensen et al., 2018, S. 7). Vor diesem Hintergrund spielt die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften in öffentlichen Einrichtungen für eine effektive Ausübung des t. F. eine Rolle (Jensen et al., 2018, 2, 3). Andererseits wurde ebenso herausgestellt, dass zur Motivierung der Beschäftigten einheitliche Werte verfolgt werden müssen (Jensen et al., 2019, nach Fareed & Su, 2021, S. 15).

Die Erhöhung der Motivation hat wiederum laut den Untersuchungen von Fareed und Su (2021, S. 14) einen förderlichen Einfluss auf den Erfolg öffentlicher Projekte. Auch der Erfolg der gesamten Organisation wird von der erhöhten Motivation profitieren (Fareed & Su, 2021, S. 14).

Als Ergänzung ist den Ausführungen von Moynihan et al. (2014) eine weitere Erklärung für die Steigerung der Motivation der Beschäftigten in der ö. V. zu entnehmen. In der ö. V. soll es wegen unklarer und widersprüchlicher Ziele grundsätzlich schwer für Führungskräfte sein, die Beschäftigten zu motivieren (Wilson, 1989, nach Moynihan et al., 2014, S. 93). Klare Ziele können hingegen motivieren (Moynihan et al., 2014, S. 94). Sie helfen dabei, dass die Beschäftigten wissen, welche Ziele überhaupt existieren und welche Aufgaben für deren Erreichung von Relevanz sind (Moynihan et al., 2014, S. 95). Außerdem sorgt die damit einhergehende Offenheit in der Beziehung zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten laut Forschungsergebnissen in der Kommunalverwaltung dafür, dass Innovationen von den Beschäftigten eher akzeptiert werden (Gabris et al., 2001, S. 89).

Dass der t. F. die Zielklarheit fördert, wurde in Studien in der Bundesverwaltung (Park & Rainey, 2008, nach Moynihan et al., 2014, S. 95) und in der Kommunalverwaltung (Wright et al., 2012, nach Moynihan et al., 2014, S. 95) belegt. Vor allem wegen der Gemeinwohlorientierung der Ziele in der ö. V. soll deren Betonung im Rahmen des t. F. vorteilhaft für die Motivationssteigerung sein (Paarlberg & Lavigna, 2010, nach Moynihan et al., 2014, S. 94).

Diese Erläuterungen zeigen, dass die beim t. F. in der „Inspirierende[n] Motivation“ (Becker, 2019, S. 79) vorgesehene Zielsetzung zur Motivation der Beschäftigten in der ö. V. beitragen kann (Moynihan et al., 2014, S. 94). Daneben wurde belegt, dass der t. F. zu einer durch Innovationen geprägten Organisationskultur führt (Moynihan et al., 2012, nach Moynihan et al., 2014, S. 91).

Überdies wurde, wie bereits in Unterkapitel 7.1.2 dargestellt, in der niederländischen ö. V. untersucht, ob der t. F. die Effektivität des Diversity Managements fördert (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 152–153). Die Ergebnisse ergaben, dass der t. F. die Auswirkungen des Diversity Managements hinsichtlich der Gestaltung einer inklusiven Organisationskultur und der Erhöhung des Commitments verstärkt (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 161). Dass die Forschungen in der niederländischen ö. V. durchgeführt wurden, zeigt, dass der Führungsstil auch dort zu den erhofften Auswirkung führen kann. Ashikali und Groeneveld (2015, S. 161) betonen deshalb, dass der t. F. in öffentlichen Einrichtungen zu einem guten Umgang mit Diversity beitragen kann. Mangels einer vergleichbar durchgeführten Befragung in der deutschen ö. V. sind diese Ergebnisse stellvertretend für letztere heranzuziehen. Dies ist möglich, da sich die deutsche und die niederländische ö. V. vermutlich strukturell ähneln, sodass sich der t. F. ähnlich auswirken wird.

Diese Forschungsergebnisse betonen, dass der t. F. allgemeine Vorteile in Form der Motivationssteigerung und spezifische Vorteile im Umgang mit Diversität (Verstärkung der Effekte des Diversitätsmanagements) auch in der ö. V. erzielt. Außerdem steigert er die Innovationsbereitschaft der Beschäftigten.

8.3 Zwischenfazit

Forschungen nach werden in der ö. V. – im Gegensatz zur Privatwirtschaft – die transformationalen Verhaltensweisen von Führungskräften eher selten bis fast nie ausgeübt. Metaanalysen bewiesen dahingehend, dass dies nicht auf die bürokratischen Strukturen der ö. V. zurückgeführt werden kann und bestimmte bürokratische Merkmale, bspw. beim Personalwesen, die Verbreitung und die Effektivität des t. F. nicht beeinflussen. Andere bürokratische Charakteristika, wie etwa die hierarchisch geprägte Kommunikation, wirken sich hingegen negativ auf die Ausübung des t. F. aus, können aber ggf. von der Führungskraft geändert werden.

Überdies wurden in empirischen Untersuchungen belegt, dass der t. F. auch in der ö. V. positive Wirkungen auf die Motivation der Beschäftigten und die Realisierung der Effekte des Diversity Managements hat. Zudem wird die Innovationsbereitschaft der Beschäftigten gefördert. Insgesamt betrachtet wurde herausgestellt, dass der t. F. die Ziele des Diversitätsmanagements sowie den erfolgreichen Umgang mit der Vielfalt in der ö. V. fördern kann. Auch wird zur Leistungsfähigkeit der ö. V. beigetragen.

Zu den Auswirkungen des t. F. in der deutschen ö. V. liegen keine Forschungsergebnisse vor. Dahingehend besteht noch eine zu schließende Forschungslücke.

9 Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion

Nachfolgend werden die Hauptaussagen der Literaturanalyse zusammengefasst. Anschließend folgt eine Diskussion bzw. Interpretation der Ergebnisse.

In der Diskussion wird aufgezeigt, dass die ö. V. für die Verbesserung ihres Umgangs mit kultureller Diversität unter Zeitdruck steht. Danach werden die in Kapitel 7 angeführten Vor- und Nachteile des t. F. kritisch betrachtet. Beurteilt wird, inwieweit sich der t. F. in einem multikulturellen Arbeitskontext anbietet. Darauf aufbauend wird eine Handlungsempfehlung für die ö. V. zur Einführung des t. F.

erarbeitet. Innerhalb der Diskussion bzw. Interpretation werden Verbesserungspotenziale sowie Forschungslücken aufgezeigt.

Schließlich wird auf Einschränkungen der Verwendbarkeit der Ergebnisse der Literaturanalyse eingegangen.

9.1 Hauptaussagen der Literaturanalyse

Die kulturelle Diversität im Personal wird als Folge einiger gesellschaftlicher Entwicklungen zunehmen. Diversität kann Chancen, aber auch Risiken und Herausforderungen haben, die bei der kulturellen Vielfalt besonders ausgeprägt auftreten.

Die kulturelle Vielfalt ist für die ö. V. aufgrund einiger Vorteile von Bedeutung. Allerdings besteht in der ö. V. noch ein Nachbesserungsbedarf, was die Repräsentation der kulturellen Diversität aus der Bevölkerung betrifft. Um die Vorteile zu erhalten, bedarf es daher der Förderung eines kulturell diversen Personals. Gleichzeitig mit der Förderung muss sich die ö. V. auch mit einem guten Umgang mit der Multikulturalität befassen. Außerdem liegen einige Probleme wegen der bereits bestehenden Multikulturalität im Personal sowie ein Verbesserungsbedarf für das bisherige Diversity Management vor. Deren Bewältigung ist nun Herausforderung der ö. V. Daher ist es für die ö. V. von Interesse, sich mit Möglichkeiten zur Bewältigung der Defizite, also einem erfolgreichen Umgang mit der Multikulturalität auseinanderzusetzen.

Eine solche Möglichkeit könnte sich im t. F. ergeben, bei dem die intrinsische Motivierung der Beschäftigten durch vier Verhaltensweisen angestrebt wird: „Idealized Influence“, Inspirational Motivation“, „Intellectual Simulation“ und „Individualized Consideration“ (z. B. Bass 1985, zitiert nach Felfe, 2009, S. 45–46). Für seine Ausübung müssen Führungskräfte über einige Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, wie bspw. dem Charisma oder einer ausgeprägten Kommunikationskompetenz. Es ist sinnvoll, sich dem t. F. hinsichtlich eines erfolgreichen Umgangs mit kultureller Diversität zu widmen, denn es wurde erkannt, dass das Diversity Management, insbesondere der Ansatz des Verhaltens einer Führungskraft bei Führung heterogener Teams, einen möglichen Faktor darstellt, der beeinflussen kann, ob sich die Chancen der

Multikulturalität nutzen und ihre Herausforderungen bewältigen lassen. Zur Beantwortung der Frage nach der konkreten Ausgestaltung des Führungsverhaltens befasste sich die Forschung außerdem häufig mit dem t. F.

Die Auswirkungen des t. F. auf den Umgang mit kultureller Diversität wurden bisher unzureichend erforscht. Möglich ist aber, auf seine allgemeinen Effekte und diejenigen, die er auf die Diversität insgesamt betrachtet hat, abzustellen. Wegen ihres gemeingültigen Charakters werden diese Auswirkungen auch im Kontext der kulturellen Diversität eintreten. Die Vor- und Nachteile des t. F. werden in der nachfolgenden Diskussion kritisch betrachtet. Es ist zu berücksichtigen, dass der Erfolg des betrachteten Führungsstils von weiteren Faktoren bestimmt wird, wie etwa, dass die Führungskraft geringe Selbstkategorisierungstendenzen aufweist.

In der ö. V. ist der t. F. kaum verbreitet. Die geringe Verbreitung kann jedoch nicht mit den bürokratischen Strukturen gerechtfertigt werden, da sie in der Realität nicht so stark ausgeprägt sind, wie angenommen. Außerdem wird die Ausübung des t. F. nicht durch alle bürokratischen Mechanismen beeinträchtigt. Forschungsergebnisse betonen zudem, dass der t. F. auch in der ö. V. seine positiven Effekte auf Motivation und die Erreichung der Ziele des Diversity Managements hat, was die Leistungen der ö. V. verbessern könnte. Außerdem führt er dort zu einer höheren Innovationsbereitschaft der Beschäftigten.

9.2 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

9.2.1 Zeitdruck für die öffentliche Verwaltung

Aus der Literaturanalyse ist zunächst festzuhalten, dass die ö. V. der Thematik rund um den erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt erhöhte Aufmerksamkeit schenken sollte. Sie darf nicht länger warten, ihr Diversity Management zu verbessern.

Bisher hat sich die ö. V. zu wenig mit der kulturellen Diversität und ihren Herausforderungen auseinandergesetzt. Diese Behauptung kann bereits damit belegt werden, dass ihre Beschäftigten mit Migrationshintergrund, d. h. einem anderen kulturellen Hintergrund, vermehrt von Diskriminierungs- und Mobbingerfahrungen berichten

(Straub, Ette & Weinmann, 2021, S. 129, 137) und in ihrem beruflichen Werdegang benachteiligt werden (Straub, Weinmann et al., 2021, S. 111, 124).

Dass es zu solchen negativen Forschungsergebnissen kommt, kann mit dem Vorliegen der Herausforderungen der kulturellen Vielfalt in der ö. V. begründet werden. Subgruppen, Vorurteile und Stereotype werden gebildet, die in Benachteiligung, Diskriminierung und Mobbing münden können (Genkova, 2016, S. 607; Tajfel & Turner, 1986, S. 13).

Dieser Erklärung nach würde die ö. V. mit den Herausforderungen der kulturellen Vielfalt konfrontiert werden. Offensichtlich kann sie die Herausforderungen aber noch nicht bewältigen. Dies könnte ihre Leistungs- bzw. Funktionsfähigkeit gefährden, denn Benachteiligungen, Mobbing und Diskriminierung können zu einer verstärkten Personalfluktuation (Glambek et al., 2014, S. 255, 261, 265) und zu Produktivitätseinbußen führen (McTernan et al., 2013, S. 321, 332–333). Auch die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten dürfte darunter leiden, was ebenfalls die Leistungen beeinträchtigen kann.

Bereits jetzt ist klar, dass die ö. V. eingreifen muss, um die Herausforderungen der kulturellen Diversität mit ihren negativen Effekten abzuwehren.

Zu lange sollte die ö. V. nicht warten, ihren Umgang mit der Multikulturalität ihres Personals zu verbessern, denn es ist zu erwarten, dass sich die bereits bestehenden Probleme zeitnah intensivieren werden. Einerseits wird sich die kulturelle Heterogenität wegen einiger gesellschaftlicher Entwicklungen in der Bevölkerung und somit über dem Arbeitsmarkt auch in dem Personal von Organisationen verdichten (Ette, Weinmann, Straub & Best, 2021, S. 170; Franken, 2016, S. 438, 440–441). Andererseits ist zu vermuten, dass die ö. V. zur Generierung einiger Vorteile (u. a. Vorbeugung des Fachkräftemangels oder Steigerung der gesellschaftlichen Akzeptanz für das Verwaltungshandeln; Ette, Weinmann & Schneider, 2021, S. 21–22) die kulturelle Diversität ihres Personals aus sich heraus weiter fördern wird. Insofern gilt, dass je länger die ö. V. damit wartet, ihren Umgang mit kultureller Diversität zu verbessern, die

Herausforderungen stärker auftreten werden. Sie sollte daher auf die steigende kulturelle Diversität zeitnah reagieren.

Überdies sind die Chancen der kulturellen Diversität im Hinblick auf bspw. die Erhöhung der Kreativität, Innovationsfähigkeit, Motivation und Commitment der Beschäftigten (Franken, 2016, S. 446) attraktiv für die ö. V. zur Erhöhung ihrer Leistungsfähigkeit. Auch deshalb sollte sich die ö. V. mit der kulturellen Diversität auseinandersetzen.

Im eigenen Interesse muss sich die ö. V. mithin rasch mit Möglichkeiten befassen, wie sie ihr Diversity Management zum erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt verbessern kann. Notwendig ist, dass sie vor allem zeitnah einen Weg findet, die Herausforderungen der kulturellen Heterogenität zu bewältigen, um ihre ansonsten gefährdete Funktionsfähigkeit zu sichern. Eine denkbare Handlungsoption, damit die ö. V. auf die Zunahme der kulturellen Vielfalt reagieren kann, könnte die Einführung des t. F. darstellen. Seine Eignung in einem multikulturellen Arbeitskontext und für die ö. V. soll nachfolgend beurteilt werden.

9.2.2 Beurteilung des transformationalen Führungsstils als Möglichkeit für einen erfolgreichen Umgang mit kultureller Diversität

Der t. F. bietet sich als Maßnahme des Diversity Managements für den Umgang mit Multikulturalität nur an, wenn er zur Erreichung der Ziele des Diversitätsmanagements beiträgt, es also ermöglicht, deren Chancen zu nutzen und deren Herausforderungen zu bewältigen (z. B. Jablonski, 2016, S. 310, 312).

Bisher befasste sich die Forschung noch nicht mit den konkreten Auswirkungen des t. F. in einem multikulturellen Kontext. Um exakt festzustellen, ob er sich in einem solchen Kontext anbietet, bedarf es daher weiterer Forschungen.

Allerdings kann sich der Frage nach der Eignung anhand der generellen Effekte und der Effekte, die im Umgang mit Diversity eintreten können, angenähert werden. Es ist zu vermuten, dass diese gemeingültigen Auswirkungen auch im Kontext der Multikulturalität vorliegen. Von Relevanz sind dabei vor allem die Effekte, die sich im

Umgang mit Diversity ergeben, da die kulturelle Diversität dieser unterzuordnen ist und dieselben Auswirkungen – ggf. in einer noch stärkeren Ausprägung – hat (Stahl et al., 2010, S. 691, 692).

Zu Beginn der kritischen Beurteilung des t. F. ist zu prüfen, ob mit ihm den Herausforderungen der kulturellen Diversität entgegengetreten werden kann. Dies ist wichtig, denn die Herausforderungen können die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten (Boerner et al., 2017, S. 43) bzw. der Organisation (McTernan et al., 2013, S. 321, 332–333) gefährden. In der Literatur wird hinsichtlich der Risiken vielfach auf das gestiegene Konfliktpotenzial verwiesen (Ette, Weinmann, Straub & Schneider, 2021, S. 230; Franken, 2016, S. 443; Hansen, 2016, S. 127), das mehrere Gründe haben kann.

Ein Grund für die Gefahr von Konflikten kann sich in der kognitiven Diversität als Folge der unterschiedlichen kulturellen Hintergründe und Erfahrungen ergeben (Stahl et al., 2010, S. 693), denn sie führen zu unterschiedlichen Werten und Denkmustern, die Priorisierungen und Interpretationen beeinflussen (Walsh, 1988, nach Stahl et al., 2010, S. 693; Wiersema & Bantel, 1992, nach Stahl et al., 2010, S. 693).

Dieser Konfliktgrund könnte mit dem t. F. bewältigt werden. Über die „Intellektuelle Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 80) als transformationale Verhaltensweise werden die Beschäftigten dazu angeleitet, andere, von der Norm abweichende Perspektiven zu akzeptieren (Bass & Riggio, 2006, nach Kearney & Gebert, 2009, S. 80). Mit der Akzeptanz geht einher, dass die Beschäftigten sich mit anderen Perspektiven befassen und diese in ihren Gedankengängen berücksichtigen. Als Folge könnten sie Perspektiven von Personen eines anderen kulturellen Hintergrundes frühzeitig erkennen und in ihren Gedankengängen einbeziehen. Unter Umständen werden die Beschäftigten versuchen, einen Kompromiss zwischen den Perspektiven zu finden, anstatt ihre eigenen Ansichten als die einzig richtigen Ansichten zu vertreten. Damit würde es nicht mehr zu einer direkten Konfrontation zwischen den unterschiedlichen Ansichten kommen, womit eine Eskalation von Konflikten vermieden werden könnte.

Probleme könnten sich allerdings darin ergeben, dass die einzelnen Perspektiven nicht immer offensichtlich sein müssen. Liegen Unterschiede z. B. in der Werthaltung vor und werden sie nicht offen kommuniziert – bspw. weil sie von der besitzenden Person als selbstverständlich angesehen werden – kann es den Beschäftigten ggf. nicht gelingen, die kulturbedingten Ansichten anderer nachzuvollziehen. Zudem werden Führungskräfte die „Intellektuelle Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 80) nicht gezielt vornehmen können, wenn sie nicht wissen, worin das Problem liegt, bspw. welche konkreten Werte oder Denkmuster im Konflikt stehen. Deshalb ist in Frage zu stellen, ob mit dem t. F. dieser Konfliktgrund bewältigt werden kann.

Ebenso schwierig ist die Beurteilung des t. F. im Hinblick auf den zweiten Konfliktgrund, der in der Selbstkategorisierung der Menschen gesehen werden kann. Die Einteilung der Beschäftigten in Subgruppen kann zu Konflikten führen, den Zusammenhalt im Team gefährden und die Leistungsfähigkeit von diversen Teams reduzieren (Boerner et al., 2017, S. 43). Die Subgruppenbildung soll mit Bezug auf das Diversitätsmerkmal des kulturellen Hintergrundes bei multinationalen Teams schneller ablaufen und langanhaltend sein (Stahl et al., 2010, S. 691).

Den Forschungen von Kearney und Gebert (2009, S. 78, 81, 86–87) ist zu entnehmen, dass mit dem t. F. die Wahrscheinlichkeit der Subgruppenbildung reduziert werden kann, indem die soziale Identifikation mit dem Team gestärkt wird.

Diese Argumentation ist jedoch kritisch zu hinterfragen, denn Kearney und Gebert (2009, S. 88) konnten keinen direkten Zusammenhang zwischen der Erhöhung der Teamidentifikation und der Reduzierung der sozialen Kategorisierung feststellen. Vielmehr beruht ihre Schlussfolgerung nur auf einer noch in Forschungen zu belegenden theoretischen Annahme, dass die Stärkung der sozialen Identifikation mit dem Team auf eine geringe soziale Kategorisierung hinweist (Kearney & Gebert, 2009, S. 88). Allerdings spricht für ihre These, dass sie feststellten, dass mit dem t. F. über die Stärkung der sozialen Identifikation zum Austausch und zur Verarbeitung von Informationen zwischen den Mitgliedern eines diversen Teams beiträgt (Kearney & Gebert, 2009, S. 86). Wie van Knippenberg et al.

(2004, S. 1017–1018) zeigten, würde diese Auswirkung bei einer ausgeprägten sozialen Kategorisierung nicht eintreten. Insofern ist es wahrscheinlich, dass der t. F. die Bewältigung der Subgruppenbildung fördert. Dennoch ist es nicht bewiesen. Des Weiteren zeigten Kearney und Gebert (2009) auch nicht auf, welche konkreten transformationalen Verhaltensweisen zu diesem Effekt beitragen. Das wird es Führungskräften schwieriger machen, den t. F. so auszuüben, dass die erhoffte Auswirkung eintreten. Es ergibt sich ein Realisierungshindernis, das jedoch mit weiteren Forschungsergebnissen zu den Verhaltensweisen überwunden werden kann.

Außerdem ist den Erläuterungen zu der Selbstkategorisierungstheorie von Turner et al. (1987, nach van Dick & Stegmann, 2016, S. 6) zu entnehmen, dass die Einteilung von Menschen in Gruppen ein typisches Phänomen ist. Es scheint, als würden Menschen einen inneren Drang haben, sich in Untergruppen einzuteilen. Die Förderung der Identifikation mit dem Team gegen derart tiefgründige menschliche Prozesse wird nicht leicht sein. Ferner dürfte es schwierig sein, die Subgruppen wieder zu vereinen, vor allem, wenn bereits Rivalitäten und Konflikte zwischen ihnen entstanden sind. Anzunehmen, dass der t. F. durch die Förderung der Identifikation mit dem Team der sozialen Kategorisierung entgegentreten kann, ist damit ggf. zu einfach gedacht.

Trotz der positiven Forschungsergebnisse von Kearney und Gebert (2009), die auf ein Potenzial des t. F. zur Reduzierung der Subgruppenbildung hinweisen, würden sich folglich weitere Forschungen lohnen, die sich noch konkreter mit der Frage befassen, ob, wie und unter welchen Voraussetzungen der t. F. die Subgruppenbildung verhindern kann.

Zusätzlich ergibt sich ein weiteres Problem mit Blick auf die Führungskraft. Laut Greer et al. (2012, S. 206, 208–210) darf die Führungskraft keine Selbst-Kategorisierungstendenzen haben. Ansonsten würde die Subgruppenbildung bspw. im Rahmen einer Vision, die Kategorisierungen berücksichtigt, bei Ausübung der transformationalen Verhaltensweise „Inspirierende Motivation“ (Becker, 2019, S. 79) verstärkt (Greer et al., 2012, S. 205). Das kann sich negativ auf Kommunikation und Leistungen des Teams

auswirken (Greer et al., 209–210). Es besteht mithin die Gefahr, dass die Führungskraft mit einer hohen Kategorisierungstendenz ggf. die Herausforderungen der Diversität intensiviert. Da die Bildung von Subgruppen als eine typische, menschliche Verhaltensweise erscheint, wird es allerdings nicht viele, wenn nicht sogar keine Führungskraft geben, die sich von Kategorisierungstendenzen freisprechen kann. Insofern bestehen Bedenken, ob der t. F. gegen diesen Grund der Konflikte helfen kann. Seine Praxistauglichkeit steht in Frage.

Eine dritte Ursache für das gestiegene Konfliktpotential bei Vorliegen der kulturellen Vielfalt, die teilweise in Zusammenhang mit dem vorher betrachteten Konfliktgrund steht, kann in der Bildung von Stereotypen und (bewussten bzw. unbewussten) Vorurteilen gesehen werden (Franken, 2016, S. 443; Liska, 2011, S. 260). Sie werden oft auf Basis der Nationalität oder der ethnischen Herkunft gebildet (Jackson, 1996, S. 57), also anhand von Merkmalen, die die kulturelle Vielfalt implizieren. Vorurteile und Stereotype können das Verhältnis zwischen den Subgruppen beeinträchtigen (bpb, 2014) und unter Umständen zu Diskriminierung führen (Genkova, 2016, S. 607; Straub, Ette & Weinmann, 2021, S. 132).

Inwiefern der t. F. hier hilft, war der Literaturanalyse nicht zu entnehmen. Es besteht eine Forschungslücke. Anhand der Ergebnisse der Literaturanalyse können aber eigene Vermutung zur Eignung des t. F. bei der Bewältigung dieses Konfliktgrundes angestellt werden. Einerseits ist möglich, dass die „Intellektuelle Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 80) der Beschäftigten, bei der sie ihre bisherigen Annahmen und Perspektiven reflektieren und hinterfragen (z. B. Bass, 1985, nach Becker, 2019, S. 80), ihnen zur Wahrnehmung und Verwerfung von Vorurteilen und Stereotypen hilft. Andererseits könnte das auch scheitern. Vorurteile sind eng mit der Persönlichkeit verknüpft und deshalb nur schwer veränderbar (bpb, 2014). Damit ist fraglich, ob Vorurteile und Stereotype von den Beschäftigten überhaupt erkannt sowie überwunden werden können, vor allem dann, wenn sie unbewusst sind. Vermutlich müssten die Beschäftigten für eine kritische Selbstreflexion geschult werden. Es lässt sich festhalten, dass der t. F. zwar einen Ansatz zur Überwindung der Vorurteile und Stereotype hat, dieser aber ggf. ohne weitere Schulungsmaßnahmen nur schwer realisiert werden kann.

Zusammenfassend haben die Ausführungen zu den Herausforderungen der kulturellen Diversität gezeigt, dass das Konzept des t. F. grundsätzlich Ansätze beinhaltet, die Gründe für das erhöhte Konfliktpotenzial zu bewältigen. Allerdings bestehen Zweifel, ob diese Maßnahmen ausreichen, um die dargestellten psychologische Prozesse in den Menschen zu verändern. Dass diese psychologischen Prozesse bei der Kultur als Diversitätsdimension besonders ausgeprägt sind, wird die Bewältigung der Konfliktgründe auch nicht erleichtern. Die erhofften Auswirkungen des t. F. könnten aber ggf. gefördert werden, wenn Führungskräfte und Beschäftigte entsprechend geschult werden. Außerdem sollte berücksichtigt werden, dass Führungskräfte den gleichen unterbewussten Handlungsmustern unterliegen wie andere. Forderungen, wie etwa, dass geringe Kategorisierungstendenzen vorliegen müssen, werden viele Führungskräfte kaum erfüllen können. Das aber könnte der Überwindung der Subgruppenbildung entgegenstehen. Als Konsequenz ist noch fraglich, ob es der t. F. ermöglicht, die Herausforderungen der kulturellen Vielfalt zu bewältigen. Es bedarf weiterer Forschungen.

Problematisch ist, dass, sofern die Herausforderungen nicht bewältigt werden können, die Chancen der kulturellen Vielfalt nur schwer zu realisieren sind. Den Forschungen von van Knippenberg et al. (2004, S. 1016–1018) ist die Gefahr zu entnehmen, dass Vorurteile und Kategorisierung der guten Kommunikation zwischen den Teammitgliedern entgegenstehen, sodass die Vorteile der Diversität hinsichtlich der kognitiven Diversität nicht nutzbar werden. Die Kommunikation ist aber u. a. für ein kreatives Problemlösen wichtig (Ebdai & Utterback, 1984, nach Kirchmeyer & Cohen, 1992, S. 154; Pelz & Andrews, 1978, nach Kirchmeyer & Cohen, 1992, S. 154). Trotz dieser ersten Bedenken wird nun auf Basis der Literaturanalyse betrachtet, ob der t. F. zur Realisierung der Chancen der kulturellen Heterogenität beiträgt.

Die kulturelle Diversität bietet Chancen, mit denen die Leistungsfähigkeit des Personals (Kerschreiter et al., 2003, nach Tirpitz et al., 2019, S. 354) und damit der Organisationserfolg gefördert werden kann (Tirpitz et al., 2019, S. 354). Von Interesse sind hier insbesondere zwei Chancen.

Erstens liegt in der (kulturbedingten) kognitiven Diversität nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine Chance. In der Literatur besteht Einigkeit darüber, dass die diversen kognitiven Ressourcen die Problemlösungsfähigkeit, die Kreativität und die Innovationsfähigkeit fördern (z. B. Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 148; Cox & Blake, 1991, S. 50–51; Eberhardt et al., 2019, S. 887; Franken, 2016, S. 446).

Forschungsergebnissen nach trägt der t. F. zur Verwendung der kognitiven Diversität unterstützend bei. Laut Kearney und Gebert (2009, S. 86) fördert er den Austausch und die Verarbeitung von Informationen. Gelingen soll dies zunächst, indem ein gemeinsames Ziel vorgegeben wird, denn dann sollen die Beschäftigten eher bereit sein, ihr Wissen miteinander zu teilen, d. h. ihre Informationen auszutauschen (Kearney & Gebert, 2009, S. 80). Diese Bereitschaft wird auch über die „[I]ndividuelle Wertschätzung [Hervorhebung entfernt]“ (Boerner et al., 2017, S. 44–45) erhöht, bei der den individuellen Meinungen und Perspektiven Wertschätzung entgegengebracht wird (Kearney & Gebert, 2009, S. 80). Zudem wird die Informationsverarbeitung gefördert, indem die Identifikation mit dem Team verbessert wird (Kearney & Gebert, 2009, S. 86–87). Um die kognitive Vielfalt zwecks Kreativität und Innovationsfähigkeit zu nutzen, ist schließlich noch die „Intellektuelle Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 80) als transformationale Verhaltensweise von Bedeutung (Kearney & Gebert, 2009, S. 80), da sie die Beschäftigten dazu veranlasst, Perspektiven anderer zu akzeptieren und daraus Vorteile zu ziehen (Bass & Riggio, 2006, nach Kearney & Gebert, 2009, S. 80). Es scheint, als würde der t. F. zur Realisierung der ersten Chance hinsichtlich der Vorteile der kognitiven Diversität beitragen. In den Forschungen von Kearney und Gebert (2009, S. 86) wurde allerdings nur belegt, dass die Stärkung der sozialen Identifikation sich positiv auf die Informationsverarbeitung auswirkt.

Auch Shin und Zhou (2007, S. 1709, 1717) sowie X. H. Wang et al. (2016, nach Boerner et al., 2017, S. 45) erkannten in ihren Forschungen, dass der t. F. wichtig ist, damit die kognitive Diversität sich positiv auf die Kreativität auswirken kann. Dies soll vor allem durch die „Intellektuelle Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 80), durch das Erstellen einer Vision, die so bedeutsam erscheint, dass die

Beschäftigten zusammenarbeiten wollen (Shin & Zhou, 2007, S. 1711) und somit durch die intrinsische Motivierung (X. H. Wang et al., 2016, nach Boerner et al., 2017, S. 45) gelingen. Die Kreativität fördert wiederum die Innovationsfähigkeit (Amabile, 1988, S. 126).

Forschungen belegten die grundsätzlichen positiven Auswirkungen des t. F. auf die Kreativität und die Innovationsfähigkeit von diversen Teams (z. B. Gong et al., 2009, S. 773; Gumusluoglu & Ilsev, 2007, S. 461, 469–470; Moynihan et al., 2014, S. 87). Zu berücksichtigen ist allerdings, dass nicht alle Forschungsergebnisse derart positive Auswirkungen des t. F. nachweisen. Hardt-Gawron und Herrmann (2015, S. 279) führen bspw. Forschungsergebnisse an, bei denen die Innovationsfähigkeit nicht positiv, sondern negativ oder gar nicht beeinflusst wurde.

Da in der Literatur mehrheitlich positive Wirkungen gefunden wurden, ist davon auszugehen, dass der t. F. zur Realisierung der ersten Chance beitragen und ihre Effekte verstärken kann. Dennoch bedarf es vor dem Hintergrund gegenteiliger Forschungsergebnisse weiterer Forschungen zu der Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen der t. F. die Nutzung der kognitiven Vielfalt fördert. Eine mögliche Voraussetzung könnte bspw. sein, dass ein gemeinsames Ziel *überzeugend* vermittelt werden muss, um die Bereitschaft der Beschäftigten zum Informationsaustausch anzuregen.

Zweitens liegt eine Chance der Multikulturalität unter der Voraussetzung ihrer Wertschätzung in der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, des Commitments sowie der Motivation der Beschäftigten (Franken, 2016, S. 446). Erklären lässt sich dies damit, dass sich die Menschen in einem diversity-offenen Umfeld akzeptiert und respektiert fühlen, was positive Emotionen auslöst.

Vielfach wurde in den gelesenen Quellen angeführt, dass eine transformational agierende Führungskraft Motivation, Commitment und Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten erhöhen kann (Aryee et al., 2012, nach Becker, 2019, S. 79; Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 159; Furtner, 2016, nach Burkhart, 2020, S. 84; Pelz, 2013, S. 36). Überdies werden die Beschäftigten so emotional beeinflusst, dass sie ein Gefühl des Wohlbefindens haben und ihre Selbstwirksamkeit,

Zuversicht sowie Ausdauer gefördert wird (z. B. Furtner, 2016, nach Burkhart, 2020, S. 84). Die Auswirkungen bspw. bezüglich des Commitments wurden in den Forschungsergebnissen von Ashikali und Groeneveld (2015, S. 159–161) belegt.

Erklärt wurden diese Effekte bei Forschungen in der ö. V. u. a. damit, dass der t. F. zu einer inklusiven Organisationskultur beiträgt (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 159–161). Neben diesen Ansätzen wird die Einflussnahme auf die Beschäftigten über die emotionale Ebene (z. B. Conger & Kanungo, 1987, S. 643; Shamir et al., 1993, S. 577, 583–584) eine Rolle spielen. Dies dürfte den t. F. von anderen Führungsstilen hervorheben, bei denen Emotionen weniger beachtet werden. Insbesondere die Verhaltensweise hinsichtlich der Wertschätzung des Individuums und den individuellen Bedürfnissen (Bass, 1985, nach Felfe, 2009, S. 46; Bass et al., 2003, S. 208) kann zu positiven Emotionen beitragen, denn fühlen sich die Beschäftigten wertgeschätzt, fühlen sie sich wahrscheinlich wohler, sind zufriedener und haben mehr Motivation. Insofern trägt der t. F. dazu bei, die zweite Chance der kulturellen Vielfalt zu realisieren.

In der Literatur wird der positive Effekt der emotionalen Beeinflussung nicht bestritten. Nur vereinzelt wird auf Risiken hingewiesen, die sich in Bezug zur emotionalen Beeinflussung setzen lassen. Über die emotionale Beeinflussung ist möglich, dass Beschäftigte so pro-organisational eingestellt werden, dass sie sich zur Unterstützung der eigenen Organisation unethisch verhalten und Externen schaden (Effelsberg & Solga, 2015, S. 337–338). Je nach Verhaltensmotiv besteht zudem die Gefahr, dass die Führungskraft die Beschäftigten für ihre Zwecke missbräuchlich beeinflusst (Bass & Steidlmeier, 1999, S. 186, 208). Laut Felfe (2015, S. 47) kann eine zu starke Steigerung der Motivation der Beschäftigten ferner dazu führen, dass sie sich gesundheitlich durch eine Überarbeitung selbst gefährden.

Diese möglichen negativen Auswirkungen sprechen aber nicht unbedingt gegen den t. F. Einerseits müssen die ethischen Risiken für die Beschäftigten nicht zwangsläufig eintreten, denn sie ergeben sich nur dann, wenn sich die Mitarbeitenden ethischen Prinzipien nicht verpflichtet fühlen und sich stark mit der Organisation identifizieren (Effelsberg & Solga, 2015, S. 338). Andererseits können die Risiken

vermieden werden, wenn beim t. F. ethische Prinzipien berücksichtigt werden, wie es Bass und Steidlmeier (1999, S. 181, 191) als eine Voraussetzung für einen richtigen t. F. sehen. Sofern die Führungskraft diese Prinzipien beachtet, ist die Gefahr einer missbräuchlichen emotionalen Beeinflussung geringer. Zudem kann eine Führungskraft in ihrer Vorbildfunktion (Bass, 1985, nach Felfe, 2009, S. 45) als moralisches Vorbild ethische Werte an die Beschäftigten vermitteln. Sehen die geführten Personen bspw., dass ethische Prinzipien im Verhalten gegenüber Organisationsexternen berücksichtigt werden, werden sie ihr Verhalten ggf. daran anpassen. Die Anpassung ist aber nur dann zu erwarten, wenn die Beschäftigten die Führungskraft als Vorbild akzeptiert haben. Sollte die Führungsperson außerdem bei Wahrnehmung der Vorbildfunktion im Rahmen des „Idealisierte[n] Einfluss[es]“ (Becker, 2019, S. 80) Wert auf eine ausgewogene Balance zwischen Leistung und Gesundheit legen, kann auf dieselbe Weise auch die Gefahr der Überarbeitung reduziert werden. Das alles setzt jedoch voraus, dass die Führungsperson entsprechende Werte vertritt. Es bietet sich an, darauf bereits bei der Auswahl der Führungskraft zu achten. Mithin bestehen Möglichkeiten, die Risiken der emotionalen Beeinflussung zu bewältigen.

Problematisch ist aber, dass unklar ist, welche Werte eine Führungskraft vertreten muss, damit es nicht zu den ethischen und gesundheitlichen negativen Konsequenzen kommt. Grundsätzlich ist die Bedeutung der Werte ohnehin im Konzept des t. F. vernachlässigt (Pelz, 2016, S. 98). Das Konzept ist dahingehend noch zu ergänzen. Dafür sind Forschungen zu den benötigten Werten durchzuführen.

Für die Realisierung der zweiten Chance der kulturellen Diversität spricht hingegen, dass eine Führungskraft, die Emotionen nicht gut handhaben kann, nicht unbedingt an der emotionalen Beeinflussung scheitern muss (Burkhart, 2020, S. 86). Als Beispiel spielt auch die Wertschätzung zur Förderung positiver Emotionen eine Rolle. Dazu sollte die Führungskraft offen für Diversity sein, worauf ebenfalls schon bei der Auswahl geachtet werden kann. In eine ähnliche Richtung gehend, wird auch die Gestaltung einer inklusiven Organisationskultur durch den t. F. (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 159–161) bei der Förderung positiver Emotionen helfen. Damit eine

Führungskraft aber die Organisationskultur inklusiv gestalten kann, müssen Forschungen dazu durchgeführt werden, welche Verhaltensweisen hierbei welche Auswirkungen haben (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 162), also von Interesse sind.

Es lässt sich festhalten, dass sich der t. F. vermutlich im Hinblick auf die Nutzung der Chancen generell anbietet, auch wenn zu einzelnen Punkten noch ein Konkretisierungs- bzw. Forschungsbedarf besteht und die kulturelle Diversität die Nutzung erschweren kann.

Als Ergänzung zu den Vor- und Nachteilen des t. F. beim Umgang mit kultureller Vielfalt im Arbeitskontext, ist auf ein weiteres Problem einzugehen. Wegen ihrer zentralen Rolle im Konzept des t. F. wird von Führungskräften gefordert, dass sie über eine Vielzahl von Kompetenzen und Eigenschaften verfügen (siehe Unterkapitel 5.3). Es ist unwahrscheinlich, dass Führungskräfte all diese Eigenschaften und Fähigkeiten besitzen bzw. erwerben. Ferner ist zweifelhaft, ob sie wirklich alle Kompetenzen brauchen, um den t. F. zufriedenstellend auszuüben.

Burkhart (2020, S. 84) bspw. betont, dass Führungskräfte zur Wirksamkeit des t. F. über Charisma verfügen müssen. Pelz (2016, S. 98, 99) weist hingegen darauf hin, dass es unwahrscheinlich ist, dass alltägliche Führungspersonen eine solch heroische Eigenschaft wie das Charisma haben und dass die Bedeutung des Charismas generell überbetont wird. Anstelle des Charismas sollen vielmehr die gelebten Werte für den Transformationsprozess von Bedeutung sein. Damit ist fraglich, ob transformationale Führungskräfte charismatisch sein müssen. Ähnlich verhält es sich bei der emotionalen Intelligenz, die laut Burkhart (2020, S. 86) nicht unbedingt vorliegen muss, um zur intrinsischen Motivierung der Beschäftigten beizutragen. Vermutlich steigern solche Eigenschaften bzw. Kompetenzen den Effekt der gewünschten Auswirkungen, sind aber keine Voraussetzung, um die Auswirkungen überhaupt zu erzielen.

Anders sieht es allerdings hinsichtlich der Kommunikationskompetenz aus (Jensen et al., 2018, S. 2, 3, 6). Kommunikation scheint im Rahmen der vier transformationalen Verhaltensweisen eine besondere Rolle einzunehmen. Als Beispiel muss die Führungskraft zur „Intellektuelle[n] Stimulierung“ (Becker, 2019, S. 80) und zur

Vorgabe einer Vision bei der „Inspirierende[n] Motivation“ (Becker, 2019, S. 79) gut kommunizieren können. Die hohen Anforderungen an die Kommunikationskompetenz könnte für einige Führungskräfte eine Herausforderung sein und den t. F. zum Scheitern bringen.

Ferner ergibt sich in der zentralen Rolle der Führungskraft ein weiteres Risiko. In den bisherigen Ausführungen wurde nicht berücksichtigt, ob die Führungskraft der Diversität offen oder skeptisch gegenübersteht. Eine skeptische Führungskraft wird kein Interesse daran haben, sich so zu verhalten, dass die Potenziale der kulturellen Diversität nutzbar werden. Es ist eher zu vermuten, dass sie, ggf. wegen eigener Kategorisierungstendenzen, die Probleme der Multikulturalität weiter intensiviert. Somit könnten negative Einstellungen der Führungskraft dem erfolgreichen Umgang mit kultureller Diversität durch den t. F. entgegenstehen.

Wegen der Position der Führungskraft im t. F. und den aufgezeigten Problemen ist anzunehmen, dass die erhofften Auswirkungen nicht bei jeder Führungskraft eintreten werden. Helfen könnten hier Trainings, in denen die Führungskraft lernt, die transformationalen Verhaltensweisen korrekt auszuüben und in denen sie die benötigen Kompetenzen erwirbt. Die Wirksamkeit von transformationalen Trainings wurde bereits bewiesen (Abrell et al., 2003, „Discussion“; Barling et al., 1996, S. 830).

Aus der Argumentation zum t. F. lässt sich festhalten, dass Bedenken bestehen, dass er den Umgang mit kultureller Vielfalt im Arbeitskontext verbessert. Vor allem im Hinblick auf die Bewältigung der Herausforderungen der kulturellen Diversität ist die Praxistauglichkeit des t. F. unklar. Es sollten daher weitere Forschungen durchgeführt werden, um sicher bestimmen zu können, ob sich der t. F. in der Handhabung der kulturellen Heterogenität tatsächlich anbietet. Auch ist wichtig, herauszufinden, welche Voraussetzungen für seine wirksame Ausübung bspw. von den Führungskräften erfüllt werden müssen. Zumindest hat er aber Ansätze für einen erfolgreichen Umgang mit der Multikulturalität in seinem Konzept, sodass er das Potenzial hat, seine Aufgabe als Ansatz im Diversity Management zu erfüllen.

9.2.3 Handlungsempfehlung für die öffentliche Verwaltung zum transformationalen Führungsstil

Wegen des Potenzials des t. F. für das Diversity Management sollte sich die ö. V. mit ihm auseinandersetzen.

Hinsichtlich der Frage, ob sie den betrachteten Führungsstil *einführen sollte*, sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen. Bislang ist der t. F. in der deutschen ö. V. noch nicht weit verbreitet. Würde er weit verbreitet sein, dann würde seine Einführung keinen Sinn ergeben und er würde offensichtlich nicht gegen die Probleme der ö. V. aufgrund der kulturellen Diversität im Personal helfen. Da öffentliche Führungskräfte aber kaum transformational agieren, besteht eine Chance, dass die ö. V. mit Einführung des betrachteten Führungsstils ihre Probleme bewältigen kann. Weiter spricht für ihn, dass er einige Ansätze für einen besseren Umgang mit kultureller Vielfalt hat.

Forschungsergebnisse in ö. V.‘en zeigten zudem, dass der t. F. auch dort zu positiven Effekten führen kann: Als Instrument des Diversity Managements stärkt er über die Gestaltung einer inklusiven Organisationskultur das Commitment (Ashikali & Groeneveld, 2015, S. 161) und fördert durch eine klare und attraktive Zielsetzung die Motivation der Beschäftigten (Moynihan et al., 2014, S. 93–94), was zum Erfolg öffentlicher Projekte beitragen kann (Fareed & Su, 2021, S. 13–14). Auch die Bereitschaft der Beschäftigten, Innovationen zu akzeptieren, wird unterstützt (Gabris et al., 2001, S. 89). Es scheint mithin, als würde der t. F. effektiv in der ö. V., entgegen der von Wright & Pandey (2009, S. 75–76) vorgestellten Annahme, funktionieren.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Routinetätigkeiten, die oftmals in der ö. V. vorliegen, der Steigerung der Kreativität der Beschäftigten durch den t. F. entgegenstehen (Herrmann & Felfe, 2013a, nach Felfe, 2015, S. 42). Deswegen ist zu erwarten, dass der t. F. in der ö. V. ggf. hinsichtlich seiner Effekten eher eine geringer ausgeprägte Wirkung erzielt.

Zudem ist fraglich, ob mit dem t. F. die in Unterkapitel 4.3 angeführten Probleme der ö. V. aufgrund der kulturellen Diversität bewältigt werden können. Wie erläutert, sind die Defizite darauf zurückzuführen, dass die Herausforderungen der kulturellen Diversität

(Stereotype, Vorurteile und soziale Kategorisierung) nicht vorgebeugt bzw. bekämpft werden. Bei der Beurteilung des t. F. wurden jedoch einige Bedenken angeführt, ob er die Bewältigung dieser Herausforderungen fördern kann. Allerdings weisen die erforschten Vorteile des t. F., die sich auch bei der kulturellen Diversität ergeben können, darauf hin, dass er zumindest einen Beitrag zur Bewältigung leistet. Er soll z. B. eine inklusiv wahrgenommene Organisationskultur fördern. Diese Wahrnehmung ist nur möglich, wenn die Beschäftigten eines anderen kulturellen Hintergrundes nicht mehr mit Vorurteilen, Stereotypen oder anderen Formen der Benachteiligung konfrontiert werden. Insofern besteht die Möglichkeit, dass mit dem t. F. die Probleme der ö. V. behandelt werden können.

Wegen der Vorteile und der möglichen Bewältigung der Herausforderungen sowie der Defizite, *sollte* die ö. V. den t. F. einführen.

Ob die ö. V. den t. F. als einen Ansatz in ihrem Diversitätsmanagement einführen *kann*, ist schwieriger zu beurteilen. Die bürokratischen Mechanismen hindern nach Wright und Pandey (2009, S. 75, 84) die Etablierung jedenfalls nicht. Auch die Bürokratie hinsichtlich der Personalverwaltung und der Beschaffung beeinflussen seine Ausübung nicht (Wright & Pandey, 2009, S. 85). Probleme könnten sich jedoch in den hierarchischen Strukturen in Kommunikation und Entscheidungsfindung ergeben (Wright & Pandey, 2009, S. 85). Allerdings sind dies Aspekte, die von der Führungsebene ggf. selbst beeinflusst und geändert werden können (Wright & Pandey, 2009, S. 85), sodass diese dann nicht mehr der Ausübung des t. F. entgegenstehen würden.

Des Weiteren könnten sich Probleme darin ergeben, dass die ö. V. derzeit eher auf transaktionalen Austauschprozessen basiert. So wird um Fachkräfte mit extrinsischen Motivationsfaktoren, wie einem sicheren Arbeitsplatz mit einer auskömmlichen Bezahlung geworben. Ferner zeigen auch Instrumente wie die leistungsgerechte Bezahlung und die gesamte Besoldungssystematik, dass jeder seiner Leistung entsprechend vergütet bzw. belohnt wird. Nachrangig scheint die intrinsische Motivation zu stehen, eine Leistung für die deutsche Gesellschaft zu erbringen. Um die transformationale Idee in die ö. V.

einzuführen, muss diese transaktionale Struktur um transformationale Merkmale ergänzt werden. Die bisherige Struktur zu verwerfen, bietet sich nicht an. In der heutigen, materialistisch geprägten Welt erwarten die Beschäftigten, dass sie für ihre Leistungen eine entsprechende Entlohnung erhalten. Wegen dieser Erwartungen wird es schwer sein, die Beschäftigten auf Dauer nur intrinsisch zu motivieren. Deshalb lohnt es sich für die ö. V., ein Nebeneinander von transaktionalen und transformationalen Ansätzen anzustreben.

Zusätzlich könnte es für Führungskräfte schwierig sein, eine attraktive und überzeugende Zukunftsvision zu vermitteln. Die vielen gesetzlichen Regelungen, u. a. zur Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern bzw. zu der Bearbeitung einer Aufgabe, erschweren bereits den Prozess, legitime sowie umsetzbare, innovative Ideen zu finden. Zudem sind attraktive Zukunftsvisionen bei Routineaufgaben, wie sie in der ö. V. häufig zu finden sind, weniger wahrscheinlich. Aber bereits eine klare Zielsetzung kann sich positiv auf die Motivation der Beschäftigten auswirken (Moynihan et al., 2014, S. 94). Gut ist außerdem die Gemeinschaftsorientierung der ö. V., denn ihre Betonung kann dabei helfen, dass die Motivation der Beschäftigten stärker beeinflusst wird (Paarlberg & Lavigna, 2010, nach Moynihan et al., 2014, S. 94). Erklärt werden könnte dies damit, dass die Beschäftigten dann annehmen, dass ihre Tätigkeit zentral für die Gemeinschaft ist, was ihnen einen Sinn für ihre Aufgabenerfüllung vermittelt. Insofern könnte es bereits ausreichen, klare Ziele zu setzen und auf den Gemeinschaftszweck zu verweisen, um die Beschäftigten zu motivieren. Dies zeigt, dass es ggf. genügt, von den transformationalen Verhaltensweisen bestimmte Aspekte auszuüben, um die erhofften Auswirkungen zu erreichen. In einer derart abgeschwächten Form dürfte die Einführung des t. F. in der ö. V. leichter sein und eher gelingen. Wichtig ist dazu aber, dass Forschungen untersuchen, welche Aspekte der Verhaltensweisen für den beabsichtigten Effekt genügen. Geprüft werden muss mit Blick auf die in der vorliegenden Arbeit behandelte Thematik vor allem, ob es auch für die erhofften Effekte im Umgang mit kultureller Diversität ausreicht, den t. F. in abgeschwächter Form einzuführen.

Für die Möglichkeit der Etablierung des t. F. im Diversity Management der ö. V. spricht darüber hinaus, dass

Forschungsergebnissen nach transformationale Verhaltensweisen, wenn auch nicht weit verbreitet und nur in geringer Häufigkeit, von Führungskräften ausgeübt werden (Felfe, 2015, S. 41). Zusätzlich haben andere ö. V.‘en, wie die niederländische, den betrachteten Führungsstil bereits eingeführt. Dies legt die Vermutung nahe, dass die Etablierung auch in der deutschen ö. V. gelingen kann. Vorteilhaft wäre aber, wenn sich die Forschung stärker mit der Frage auseinandersetzt, welche Voraussetzungen die deutsche ö. V. für eine Einführung erfüllen muss, bspw. inwieweit die Beschäftigten einen Handlungsspielraum benötigen, damit der t. F. deren Veränderungsbereitschaft wirksam beeinflussen kann (Herrmann et al., 2012, nach Felfe, 2015, S. 42). Aufgabe der ö. V. ist es dann, ggf. unter Reformen, die Erfüllung der Voraussetzungen sicherzustellen.

Alles in allem sollte sich die ö. V. wegen der Potenziale des t. F. zur Bewältigung der Defizite in ihrem Diversitätsmanagement und zur Sicherstellung ihrer Leistungsfähigkeit mit ihm befassen. Bevor sich die ö. V. jedoch auf den t. F. als Diversity-Management-Maßnahme verlässt, sollte seine Eignung vorab in Forschungen belegt werden. Außerdem ist zu untersuchen, welche Voraussetzungen die ö. V. für eine Einführung erfüllen muss und wie der t. F. konkret auszuüben ist, um die beabsichtigten Effekte zu erzielen.

Solange wie die Forschungen anhalten ist der ö. V. vor dem Hintergrund des Zeitdrucks zu empfehlen, sich mit weiteren Möglichkeiten zu befassen, die den Umgang mit kultureller Diversität verbessern können. Denkbar wäre bspw., dass sie anonymisierte Verfahren einführt, damit sich u. a. bei Einstellungen Stereotype, Vorurteile oder Kategorisierungsprozesse weniger negativ auswirken. Sich bereits jetzt nur auf den t. F. wegen seiner möglichen, aber noch nicht nachgewiesenen Potenziale zu konzentrieren, empfiehlt sich nicht. Dazu sind die möglichen negativen Auswirkungen der kulturellen Diversität auf die Funktionsfähigkeit der öffentlichen Einrichtungen zu groß. Das heißt aber nicht, dass sich die ö. V. parallel nicht schon mit der Einführung des t. F. auseinandersetzen sollte, denn schließlich hat er einige Potenziale und wird im multikulturellen Arbeitskontext vermutlich hilfreich sein.

9.3 Einschränkungen der Forschungsergebnisse

Abschließend wird auf Einschränkungen der Ergebnisse der Literaturanalyse eingegangen.

Das Themenfeld der kulturellen Diversität ist in Zusammenhang mit dem t. F. noch nicht umfassend behandelt worden. Deshalb musste die Eignung des t. F. im multikulturellen Kontext anhand logischer Schlussfolgerungen und eigener Vermutungen beurteilt werden. Sie bedürfen der Untermauerung bzw. Widerlegung durch weitere Forschungen.

Ferner wurde sich in der vorliegenden Arbeit nur auf den t. F. als zu betrachtendes Führungsverhalten beschränkt, was in zwei Einschränkungen der vorgestellten Ergebnisse zu seiner Vorteilhaftigkeit mündet.

Erstens wurden andere Verhaltensweisen (bspw. andere Führungsstile) nicht thematisiert. Sie hätten sich allerdings ebenso im multikulturellen Arbeitskontext anbieten können. Der t. F. muss insofern nicht die einzige Möglichkeit für eine erfolgreiche Handhabung der kulturellen Diversität sein.

Zweitens führt die erfolgte Beschränkung auf den t. F. dazu, dass kein Vergleich zwischen möglichen Verhaltensweisen vorgenommen wurde. Ein solcher Vergleich würde sich allerdings anbieten, um sicherstellen zu können, dass der t. F. eher von den Führungskräften in einem kulturell diversen Arbeitskontext ausgeübt werden sollte als andere Verhaltensweisen. Daher sollten künftige Untersuchungen sich der Frage widmen, welches Führungsverhalten sich am ehesten für einen erfolgreichen Umgang mit kultureller Diversität im Personal anbietet. Das setzt allerdings voraus, dass mehr zu anderen möglichen Verhaltensweisen und deren Auswirkungen geforscht wurde.

Schließlich ist noch anzumerken, dass in der thematischen Betrachtung die mögliche Bedeutung der Diversity-Kompetenz (Dreas & Rastetter, 2016, S. 352) für Führungskräfte, im konkreten Bezug zur kulturellen Diversität auch interkulturelle Kompetenz genannt (Steixner, 2011, S. 238), nicht berücksichtigt worden ist. Die interkulturelle Kompetenz besteht aus vielen Unterkompetenzen (Steixner, 2011, S. 237). Umfasst werden bspw. das Hintergrundwissen zu den eigenen und zu fremden

Orientierungssystemen oder die Handlungsflexibilität (A. Thomas, 2007, S. 174). Auch die Selbstreflexionskompetenz wird als Unterkompetenz aufgeführt (Hanappi-Egger, 2016, S. 374).

Beabsichtigt ist bei der interkulturellen Kompetenz vor allem, dass die betroffene Person in komplexen kulturellen Überschneidungssituationen handlungsfähig bleiben kann (Steixner, 2011, S. 237). Deshalb könnte sie wichtig für Führungskräfte sein, die einem kulturell diversen Personal vorstehen und versuchen, transformational zu agieren. Sie könnte eine transformationale Führungskraft im erfolgreichen Umgang mit Multikulturalität im Personal unterstützen. Allerdings würde die Betrachtung der interkulturellen Kompetenz wegen ihrer Vielzahl an Unterkompetenzen und ihrer möglichen Einflüsse auf das Verhalten der Führungskraft den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten. Sie sollte in einer gesonderten Untersuchung näher betrachtet werden.

10 Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war, die Vor- und Nachteile des t. F. für den Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext zu untersuchen und darauf aufbauend eine Handlungsempfehlung für die ö. V. zu erstellen.

Es ist festzuhalten, dass der t. F. einige Vorteile hat, mit denen der Umgang mit kultureller Diversität im Arbeitskontext gelingen kann. Der t. F. hat das Potenzial zu den Chancen der Multikulturalität beizutragen und deren Herausforderungen zu bewältigen, weshalb er sich als Ansatz im Diversity Management anbieten könnte. Allerdings bestehen im Hinblick auf die Voraussetzungen für die erhofften Auswirkungen des t. F. und einigen tiefgründigen psychologischen Prozessen Bedenken, dass diese Potenziale realisiert werden können. Dies gilt vor allem für die Bewältigung der Herausforderungen der kulturellen Diversität, da hierbei die Praxistauglichkeit des t. F. besonders in Frage steht. Daher bedarf es weiterer Forschungen. Zu untersuchen ist, ob, wie und unter welchen Voraussetzungen Führungskräfte mit dem t. F. die erwünschten Auswirkungen erzielen können. Ebenso sollten Untersuchungen zu den Effekten des betrachteten Führungsstils in einem multikulturellen Kontext

durchgeführt werden. Bisher scheint es hierzu weder in Theorie noch in der Forschung Informationen zu geben. Mithilfe solcher Informationen könnte die erfolgte Beurteilung des t. F. zu seiner Eignung in einem multikulturellen Arbeitskontext belegt bzw. korrigiert werden.

Für die ö. V. gilt folgende Handlungsempfehlung: Zunächst muss sie mehr Aufmerksamkeit für die kulturelle Diversität erbringen. Wegen der zwangsläufigen Zunahme der kulturellen Diversität besteht für die ö. V. ein Zeitdruck zur Verbesserung ihres Umgangs mit Multikulturalität in ihrem Personal, um auch zukünftig auf einen leistungsfähigen Personalkörper zugreifen zu können. Ob sich die Einführung des t. F. für die ö. V. lohnt, kann erst beantwortet werden, wenn in Forschungen seine erhofften Auswirkungen bewiesen und die dafür benötigten Voraussetzungen geklärt worden sind. Bisher ist nur zu vermuten, dass der t. F. im Diversity Management der ö. V. zu einer guten Handhabung der kulturellen Vielfalt beiträgt. Ebenfalls kann nur vermutet werden, dass seine Einführung grundsätzlich gelingen kann. Dahingehend bedarf es weiterer empirischer Untersuchungen zu der Frage, welche Voraussetzungen die ö. V. für eine Einführung erfüllen müsste. Da es ggf. ausreicht, die transformationalen Verhaltensweisen in abgeschwächter Form auszuüben, sollten außerdem weitere Forschungen dazu durchgeführt werden, welche Aspekte der jeweiligen Verhaltensweisen zur Erreichung des beabsichtigten Zieles zwingend benötigt werden. Für die geforderten Untersuchungen könnte sich ein Pilotprojekt mit ausgewählten Behörden anbieten.

Der ö. V. ist aufgrund des noch bestehen Forschungsbedarfes derzeit nicht zu empfehlen, sich nur auf den t. F. als Maßnahme zur Verbesserung des Umgangs mit kultureller Diversität zu konzentrieren. Solange wie die Forschungen anhalten, kann die ö. V. die Zeit nutzen, um über anderweitige Möglichkeiten nachzudenken, wie etwa der Durchführung anonymisierter Bewerbungsverfahren bspw. bei Einstellungsverfahren. Parallel kann sie aber schon erste Schritte unternehmen, um den t. F. zu etablieren, denn sehr wahrscheinlich wird er wegen seiner Potenziale zum erfolgreichen Umgang mit der Multikulturalität im Arbeitskontext beitragen.

In den kommenden Jahren ist zu erwarten, dass die Thematik der kulturellen Diversität und des Diversity Managements zunehmend eine Rolle in der Gesellschaft, der Politik und der Wirtschaft spielen wird. Migrationsbewegungen nach Deutschland steigen – bspw. wegen Krisen wie dem Ukraine-Krieg – weiterhin, während sich der Fachkräftemangel verdichtet. Die kulturelle Vielfalt wird sich in der Gesellschaft erhöhen und sich auf alle Aspekte des gesellschaftlichen Lebens, auch auf den Bereich des Arbeitslebens auswirken.

Deutsche Führungskräfte werden mit der kulturellen Diversität somit zeitnah konfrontiert werden. Im Interesse der Funktionsfähigkeit der eigenen Organisation werden sich führende Personen vermutlich in den nächsten Jahren mit der Professionalisierung ihres Umgangs mit kultureller Diversität im Arbeitskontext befassen und das Diversitätsmanagement entsprechend aufstocken. Diese Reaktion auf die externen Entwicklungen ist zumindest in der Privatwirtschaft zu erwarten, für die die kulturelle Vielfalt ein wichtiger Wettbewerbsfaktor darstellt. Ob die ö. V., die bisher in dieser Thematik eher hinterherhängt, ebenfalls zeitnah derart reagieren wird, bleibt abzuwarten.

Hinsichtlich des t. F. ist zu erwarten, dass er vermutlich in künftigen Forschungen weiter im Kontext der Diversität betrachtet wird und sich wegen seiner Potenziale unter den deutschen Führungskräften ausbreiten wird.

Abgeschlossen werden soll die Diplomarbeit mit einem Zitat von Aristoteles: „Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen“ (zitiert nach Torma, 2012). Die Steigerung der kulturellen Diversity ist eine zwangsläufige, unbeeinflussbare Entwicklung und kann zu Chancen und Risiken für die Funktionsfähigkeit von Organisationen führen. Der „Wind“ ist mithin bereits vorhanden, die „Segel“ sind dagegen nun zu setzen. Um dafür zu sorgen, dass es aufgrund der kulturellen Vielfalt nicht zu Nachteilen, sondern zu Vorteilen kommt, müssen Führungskräfte nun handeln. Wegen des Fortschreitens der Steigerung der kulturellen Diversität sollten sie nicht länger warten, die „Segel“ zu setzen, d. h. einzugreifen, einen erfolgreichen Umgang mit kultureller Diversität im Personal sicherzustellen und die Rolle des t. F. dabei festzulegen.

Diese Empfehlung gilt auch für die ö. V., die bisher auf diese Entwicklung zu wenig reagiert hat.

Literaturverzeichnis

Abrell, C., Rowold, J., Mönninghoff, M. & Weibler, J. (2011, 1. August). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *Zeitschrift für Personalforschung*, *25*(3), 205–224. https://doi.org/10.1177/239700221102500307 (Quellenzusatz: Abschnitte zitiert wie im PDF-Dokument)

Adler, N. J. & Gundersen, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5. Aufl.). Thomson South-Western. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjqp-OxjqX3AhUNQ_EDHafuBlAQFnoECAsQAw&url=https%3A%2F%2Fperpustakaan.gunungsitolikota.go.id%2Fuploaded_files%2Ftemporary%2FDigitalCollection%2FMDFjYzkyNzA4YTVjMzIyODYzNDdiZWJjNjYxYWM2ZDZhZWI4N2MxYg%3D%3D.pdf&usg=AOvVaw1CObzfdrQA7zjpG1h1wKac

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. (2006). https://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *10*, 123–167. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf

Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (o. D.). *Ethnische Herkunft / Rassismus: Ein Drittel aller Beratungsanfragen an die Antidiskriminierungsstelle betreffen die Themen Rassismus und ethnische Herkunft.* Abgerufen am 7. April 2022, von https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/diskriminierungsmerkmale/ethnische-herkunft-rassismus/ethnische-herkunft-rassismus.html

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway E. K. & McKee, M. C. (2007, Juli). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(3), 193–203. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193

Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2015, Juni). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, *35*(2), 146–168. https://doi.org/10.1177/0734371X13511088

Bachmann, A. & Wolf, J. (2007, 1. Oktober). Führung multikultureller Teams: Eine Konzeptualisierung und empirische Analyse der Notwendigkeit unterschiedlicher Führungsstile. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, *77*(10), 1035–1064. https://doi.org/10.1007/s11573-007-0319-6

Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996, Dezember). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, *81*(6), 827–832. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003, April). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 207–218. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207

Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, *10*(2), 181–217. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Becker, F. (2019). Führung, die Mitarbeiter motiviert. In F. Becker (Hrsg.), *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie* (S. 77–87). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4_10

Beer, M. & Nohria, N. (2000, Mai). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, *78*(3), 1–10. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi3mrjonqL3AhXEi_0HHfiDCkUQFnoECAQQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.companyrestructure.com.au%2Fpdf%2FCracking%2520the%2520code%2520of%2520change.pdf&usg=AOvVaw3KwkkSrYmGgaUfcWp_v8Sg

Bell, S. T, Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L. & Briggs, A. L. (2011, Mai). Getting specific about demographic diversity variable

and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, *37*(3), 709–743. https://doi.org/10.1177/0149206310365001

Bergmann, W. (2006, 13. Januar). *Was sind Vorurteile*. Bundeszentrale für politische Bildung. Abgerufen am 6. April 2022, von https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/9680/was-sind-vorurteile/

Bewernick, M., Schreyögg, G. & Costas, J. (2013, 1. September). Charismatische Führung: Die Konstriktion von Charisma durch die deutsche Wirtschaftspresse am Beispiel von *Ferdinand Piëch*. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, *65*(5), 434–465. https://doi.org/10.1007/BF03372881

Boerner, S., Hüttermann, H. & Reinwald, M. (2017, März). Effektive Führung heterogener Teams: Wie kann das Erfolgspotential von Diversity genutzt werden? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, *48*(1), 41–51. https://doi.org/10.1007/s11612-017-0357-7

Bücherl, S. (2020, 10. Februar). *Mitarbeiterengagement versus Mitarbeitercommitment*. Effectory. Abgerufen am 27. März 2022, von https://www.effectory.com/de/wissen/mitarbeiterengagement-versus-mitarbeitercommitment/

Bundesbeamtengesetz. (2009). https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/index.html

Bundesministerium des Inneren und für Heimat. (o. D.). *Öffentlicher Dienst*. Abgerufen am 26. März 2022, von https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/oeffentlicher-dienst-node.html

Bundeszentrale für politische Bildung. (2013, 28. August). *Träger der öffentlichen Verwaltung: Die öffentliche Verwaltung ist in der Bundesrepublik Deutschland hauptsächlich in drei verschiedene Trägerschaften aufgeteilt: Bund, Länder und Kommunen.* Abgerufen am 6. April 2022, von https://www.bpb.de/themen/politisches-system/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung/

Bundeszentrale für politische Bildung. (2014, 21. Mai). *M 01.06 Stereotypen und Vorurteile*. Abgerufen am 6. April 2022, von

https://www.bpb.de/lernen/angebote/grafstat/fussball-und-nationalbewusstsein/130843/m-01-06-stereotypen-und-vorurteile/

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F, Salas, E. & Halpin, S. M. (2006, Juni). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, *17*(3), 288–307. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007

Burkhart, A. (2020). Führung zwischen Tradition und Wandel. In A. Burkhart (Hrsg.), *Wirksame Führung in Banken und Sparkassen* (S. 77–119). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29031-3_4

Busch, K. & Schenk, B. (2005, 1. März). Interkulturelle Zusammenarbeit im Team – Ein Erfahrungsbericht. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, *4*(1), 65–80. https://doi.org/10.1007/s11620-005-0073-0

Carlisle, S. K. & Stone, A. L. (2015, Dezember). Effects of perceived discrimination and length of residency on health of foreign-born populations. *Journal of Racial and Ethnic Health Disparities*, *2*(4), 434–444. https://doi.org/10.1007/s40615-015-0090-2

Charta der Vielfalt. (o. D.). *KMU: Maßnahmen für Ihr Diversity Management.* Abgerufen am 8. April 2022, von https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiQ1rTqtPL2AhVQO-wKHbN-BpEQFnoECCkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.charta-der-vielfalt.de%2Ffileadmin%2Fuser_upload%2FStudien_Publikationen_Charta%2FMa%25C3%259Fnahmen_Diversity_Management_KMU.pdf&usg=AOvVaw1I6Y15FNmiLBsAPWEk5yE3

Charta der Vielfalt. (2017, März). *Factbook Diversity: Position, Zahlen, Argumente*. Abgerufen am 8. April 2022, von https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj9pK713pD3AhXFu6QKHVCgDrAQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.charta-der-vielfalt.de%2Ffileadmin%2Fuser_upload%2FDiversity-Tag%2F2017%2FDownloads%2FFactbook_Diversity_2017_barrierefrei.pdf&usg=AOvVaw3ABSUYP1tGpbZTODJIAeIL

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987, Oktober). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, *12*(4), 637–647. https://doi.org/10.2307/258069

Cox, T. H. & Blake, S. (1991, August). Managing cultural diversity: Implications and organizational competitiveness. *The Executive*, *5*(3), 45–56. https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274465

Deschermeier, P. (2016, Mai). Einfluss der Zuwanderung auf die demografische Entwicklung in Deutschland. *Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, *43*(2), 21–38. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/157227/1/IW-Trends_2016-02-03.pdf

Deutscher Bundestag. (o. D.). *Exekutive*. Abgerufen am 8. April 2022, von https://www.bundestag.de/services/glossar/glossar/E/exekutive-245414

Die Bundesregierung. (2007, Juli). *Der Nationale Integrationsplan: Neue Wege – Neue Chancen*. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjhhcqM95L3AhWr_7sIHb06A8wQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bundesregierung.de%2Fresource%2Fblob%2F975226%2F441038%2Facdb01cb90b28205d452c83d2fde84a2%2F2007-08-30-nationaler-integrationsplan-data.pdf&usg=AOvVaw0xsBovWhLPHDlTYAKZ5Ji8

Dreas, S. & Rastetter, D. (2016). Die Entwicklung von Diversity Kompetenz als Veränderungsprozess. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 351–369). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_30

Dudenredaktion. (o. D.). Operationalisierung. *Duden Online*. Abgerufen am 3. April 2022, von https://www.duden.de/rechtschreibung/Operationalisierung

Eberhardt, D., Neumann, S. & Streuli, E. (2019). Diversität – Führung von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für*

Führungskräfte: Führungskompetenzen und Führungswissen (5. Aufl., S. 885–909). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2_19

Effelsberg, D. & Solga, M. (2015). Ethische Risiken transformationaler Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 331–342). Hogrefe Verlag.

Equality Challenge Unit. (2013). *Unconscious bias and higher education*. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwirkLzRqtT3AhXwiP0HHfDLB_EQFnoECDsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.sdu.dk%2F-%2Fmedia%2Ffiles%2Fom_sdu%2Ffakulteterne%2Fsundhedsvidenskab%2Fligestilling%2Funconscious-bias-and-higher-education1.pdf%3Fla%3Dda%26hash%3DD7A481BBC4152581554EEBB6E8169ABBBA18F3AF&usg=AOvVaw0pRdKspbaQrnsVrg7CmZew

Ette, A. & Micheel, F. (2005). Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Bundesverwaltung in Deutschland. *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, *30*(4), 501–532. https://www.bib.bund.de/Publikation/2005/pdf/Die-Auswirkungen-des-demographischen-Wandels-auf-die-Bundesverwaltung-in-Deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Ette, A., Straub, S., Weinmann, M. & Sulak, H. (2021). Repräsentation kultureller Diversität in der Bundesverwaltung. In A. Ette, S. Straub, M. Weinmann & N. F. Schneider (Hrsg.), *Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität* (S. 71–100). Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/j.ctv1qhstkf.9

Ette, A., Weinmann, M. & Schneider, N. F. (2021). Kulturelle Diversität in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland: Forschungsstand, Theorien und Forschungsfragen. In A. Ette, S. Straub, M. Weinmann & N. F. Schneider (Hrsg.), *Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität* (S. 19–42). Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/j.ctv1qhstkf.7

Ette, A., Weinmann, M., Straub, S. & Best, F. (2021). Konsequenzen kultureller Diversität für die Arbeitsqualität in der öffentlichen Verwaltung. In A. Ette, S. Straub, M. Weinmann & N. F. Schneider (Hrsg.), *Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität* (S. 169–196). Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/j.ctv1qhstkf.13

Ette, A., Weinmann, M., Straub, S., Best, F. & Sulak, H. (2021). Herausforderungen und Potenziale von Beschäftigtenbefragungen in der öffentlichen Verwaltung: Forschungsdesign des „Diversität und Chancengleichheit Survey 2019“. In A. Ette, S. Straub, M. Weinmann & N. F. Schneider (Hrsg.), *Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität* (S. 43–70). Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/j.ctv1qhstkf.8

Ette, A., Weinmann, M., Straub, S. & Schneider, N. F. (2021). Kulturelle Diversität in der Bundesverwaltung in Deutschland: Forschungsbefunde und Handlungsfelder. In A. Ette, S. Straub, M. Weinmann & N. F. Schneider (Hrsg.), *Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität* (S. 223–248). Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/j.ctv1qhstkf.15

Everett, B. G., Onge, J. S. & Mollborn, S. (2016, August). Effects of minority status and perceived discrimination on mental health. *Population Research and Policy Review*, *35*(4), 445–469. https://doi.org/10.1007/s11113-016-9391-3

Fareed, M. Z. & Su, Q. (2021, 18. August). Transformational Leadership and Project Success: A Mediating Role of Public Service Motivation [Online-Veröffentlichung]. *Administration & Society*, 1–24. https://doi.org/10.1177/00953997211040466

Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Hogrefe Verlag.

Felfe, J. (2015). Transformationale Führung: Neue Entwicklungen. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 39–54). Hogrefe Verlag.

Franken, S. (2016). Potenziale der kulturellen Diversität in Unternehmen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 437–449). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_47

Gabris, G. T., Golembiewski, R. T. & Ihrke, D. M (2001, Januar). Leadership credibility, board relations, and administrative innovation at the local government level. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *11*(1), 89–108. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003496

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012, Juli). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, *65*(7), 1040–1050. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005 (Quellenzusatz: Abschnitte zitiert wie im PDF-Dokument)

García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J. & Verdú-Jover, A. J. (2008, Dezember). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, *19*(4), 299–319. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x

Genkova, P. (2016). Diversity Kompetenz, soziale Verantwortung und Führungspersönlichkeit. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 599–616). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_51

Genkova, P. (2019). *Interkulturelle Wirtschaftspsychologie*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58447-7

Glambek, M., Matthiesen, S. B., Hetland, J. & Einarsen, S. (2014, Juli). Workplace bullying as antecedent to job insecurity and intention to leave: A 6-month prospective study. *Human Resource Management Journal*, *24*(3), 255–268. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12035

Gong, Y., Huang, J. C. & Farh, J.-L. (2009, August). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy.

Academy of Management Journal, *52*(4), 765–778. https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890

Greer, L. L., Homan, A. C., De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2012, Januar). Tainted Visions: The effect of visionary leader behaviors and leader categorization tendencies on the financial performance of ethnically diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, *97*(1), 203–213. https://doi.org/10.1037/a0025583

Grundgesetz. (1949). https://www.gesetze-im-internet.de/gg/index.html#BJNR000010949BJNE001700314

Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009, April). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, *62*(4), 461–473. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032

Hanappi-Egger, E. (2016). Kompetenzerfordernisse im Diversity Management: zwischen Selbsterkenntnis und Fachwissen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 371–378). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_35

Hansen, K. (2016). Umgang mit kultureller Vielfalt als Aufgabe des Diversity Management. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 119–137). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_22

Hardt-Gawron, J. & Herrmann, D. (2015). Transformationale Führung und Innovationsförderung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 277–288). Hogrefe Verlag.

Harms, P. D. & Credé, M. (2010, Februar). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *17*(1), S. 5–17. https://doi.org/10.1177/1548051809350894

Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998, Februar). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-

level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 96–107. https://doi.org/10.5465/256901

House, R. J. (1976, Oktober). *A 1976 theory of charismatic leadership. Working Paper Series 76-06*. Toronto University. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf

Huo, Y. J., Smith, H. J., Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1996, 1. Januar). Superordinate identification, subgroup identification, and justice concerns: Is separatism the problem; is assimilation the answer? *Psychological Scien*ce*, 7*(1), 40–45. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00664.x

Hutt, R. (2016, 23. Januar). *8 top quotes on gender parity from Davos 2016*. World Economic Forum. Abgerufen am 26. März 2022, von https://www.weforum.org/agenda/2016/01/7-quotes-on-gender-parity-from-davos-2016/

Jablonski, H. W. (2016). Diversity Management – Chancen für deutsche Unternehmen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 307–319). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_40

Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In M. A. West (Hrsg.), *Handbook of Work Group Psychology* (S. 53–76). John Wiley & Sons. https://www.researchgate.net/profile/Susan-Jackson-5/publication/229100996_The_consequences_of_diversity_in_multidisciplinary_work_teams/links/5679611408ae53106b325dcc/The-consequences-of-diversity-in-multidisciplinary-work-teams.pdf

Jackson, S. E. & Joshi, A. (2011). Work Team Diversity. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Volume 1: Building and developing the organization* (S. 651–686). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12169-020

Jensen, U. T., Moynihan D. P. & Salomonsen, H. H. (2018, 21. Januar). *Communicating the vision: How face-to-face dialogue facilitates transformational leadership* [vorveröffentlichte Art des Dokuments] (S. 1–47). Robert M. La Follette School of Public

Affairs. www.lafollette.wisc.edu/images/publications/workingpapers/Moynihan-2018-001-Comm-Vision.pdf

Kearney, E. & Gebert, D. (2009, Januar). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 77–89. https://doi.org/10.1037/a0013077

Kirchmeyer, C. & Cohen, A. (1992, 1. Juni). Multicultural groups: Their performance and reactions with constructive conflict. *Group & Organization Management*, *17*(2), 153–170. https://doi.org/10.1177/1059601192172004

Krumme, J.-H. (o. D.). Verwaltung: Definition: Was ist Verwaltung? *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 26. März 2022, von https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verwaltung-47011

Lindner, D. (2017, 17. November). *Tipps zur Methode Literaturanalyse*. Agile Unternehmen. Abgerufen am 22. April 2022, von https://agile-unternehmen.de/tipps-literaturanalyse/

Liska, G. (2011, September). Kulturdiverse Teams im Rahmen internationaler Organisationsentwicklung: Ein heuristisches Modell der Kulturübersteigung aus transkultureller Perspektive. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, *42*(3), 253–267. https://doi.org/10.1007/s11612-011-0156-5

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, *7*(3), 385–425. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2

Machura, S. (o. D.). Öffentlicher Dienst. *Bundeszentrale für politische Bildung.* Abgerufen am 9. April 2022, von https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/202082/oeffentlicher-dienst/

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001, 1. März). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *29*(2), 115–134. https://doi.org/10.1177/03079459994506

Mandell, B. & Pherwani, S. (2003, 1. März). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, *17*(3), 387–404. https://doi.org/10.1023/A:1022816409059

Martin, G. C. (2014, 24. November). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of Diversity Management*, *9*(2), 89–92. https://doi.org/10.19030/jdm.v9i2.8974

McLeod, P. L., Lobel, S. A. & Cox, T. H., Jr. (1996, 1. Mai). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, *27*(2), 248–264. https://doi.org/10.1177/1046496496272003

McTernan, W. P., Dollard, M. F. & LaMontagne, A. D. (2013). Depression in the workplace: An economic cost analysis of depression-related productivity loss attributable to job strain and bullying. *Work and Stress*, *27*(4), 321–338. https://doi.org/10.1080/02678373.2013.846948

Mensi-Klarbach, H. (2011). Interkulturalität im Arbeitskontext – Zwischen Konflikt und Chance. In K. Mallich & K. Gutiérrez-Lobos (Hrsg.), *Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung* (S. 52–66). Medizinische Universität Wien. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjIyYbUlZP3AhXmgv0HHevjD0MQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.aucen.ac.at%2Ffileadmin%2Fuser_upload%2Fp_aucen%2FLiteratur%2F2011_Mehr_Chancen_durch_Vielfalt.pdf&usg=AOvVaw2d_2ECHSDfFrOvoKYSW5uT

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hersecovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002, August). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Moynihan, D. P., Pandey, S. K. & Wright, B. E. (2014). Transformational leadership in the public sector: Empirical evidence of its effects. In Y. K. Dwivedi, M. A. Shareef, S. K. Pandey & V. Kumar (Hrsg.), *Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations* (S. 87–104). Routledge. https://www.researchgate.net/profile/Sanjay-Pandey-

8/publication/277224792_Transformational_Leadership_in_the_Public_Sector_Empirical_Evidence_of_its_Effects/links/55648d1c08ae94e957204bad/Transformational-Leadership-in-the-Public-Sector-Empirical-Evidence-of-its-Effects.pdf

Nahum-Shani, I. & Somech, A. (2011, April). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *Leadership Quarterly*, *22*(2), 353–366. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.010 (Quellenzusatz: Abschnitte zitiert wie im PDF-Dokument)

Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009, November). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1412–1426. https://doi.org/10.1037/a0017190

Nünning, A. (2009, 23. Juli). *Vielfalt der Kulturbegriffe.* Bundeszentrale für politische Bildung. Abgerufen am 9. April 2022, von http://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe

Onpulson. (o. D.). Baby-Boomer. *Onpulson Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 26. März 2022, von https://www.onpulson.de/lexikon/baby-boomer/

O'Reilly, C. A., III., Williams, K. Y. & Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does Diversity help?. In M. A. Neale & E. A. Mannix (Hrsg.), *Research on Managing Groups and Teams* (Band 1, S. 183–207). https://www.researchgate.net/profile/Sigal-Barsade/publication/232505430_Group_demography_and_innovation_Does_diversity_help/links/55798dcd08ae752158717246/Group-demography-and-innovation-Does-diversity-help.pdf

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999, 1. März). Exploring the Black Box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, *44*(1), 1–28. https://doi.org/10.2307/2667029

Pelz, W. (2013, Januar). Auf die Probe gestellt: Studie. Die transformationale Führung ist ein sehr effektiver Führungsstil. Welche

Kompetenzen solche Führungskräfte und für wichtig halten, zeigt eine Umfrage. *Personalmagazin*, 1/2013, 36–38. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjyyP-a1P_2AhWz8LsIHdcaAh4QFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.management-innovation.com%2Fdownload%2FTransformationale-Fuehrungskompetenzen.pdf&usg=AOvVaw0Licrd_WOEGL0-CGoVyuub

Pelz, W. (2016). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung und Individualität* (S. 93–112). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0_5

Pelz, W. (2017). Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Unternehmenspersönlichkeiten: Eine theoretische und empirische Analyse. In C. von Au (Hrsg.), *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity: Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung* (S. 103–123). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14668-9_7

Pelz, W. (o. D.-a). *Transformationale Führung in der unternehmerischen Praxis.* Institut für Management-Innovation. Abgerufen am 27. März 2022, von https://www.transformationale-fuehrung.com/index.html

Pelz, W. (o. D.-b). *Transformationale und transaktionale Führung: Transformationale Führung: Definition, Test, und Tipps zur Umsetzung*. Institut für Management-Innovation. Abgerufen am 9. April 2022, von https://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Definition.html

Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999, 1. Dezember). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, *25*(6), 897–933. https://doi.org/10.1177/014920639902500606

Ployhart, R. E., Lim, B.-C. & Chan, K.-Y. (2001, Dezember). Exploring relations between typical and maximum performance

ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, *54*(4), 809–843. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00233.x

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers‘ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, *1*(2), 107–142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Salovey, P. & Mayer J. D. (1990, 1. März). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, *9*(3), 185–211. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Schwartz, S. H. (1994). Beyond Individualism-Collectivsm: New Cultural Dimensions of Values. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.-C. Choi & G: Yoon (Hrsg.), *Individualism and collectivism: Theory, method and application* (S. 85–119). Sage. https://www.researchgate.net/profile/Shalom-Schwartz/publication/234021883_Beyond_IndividualismCollectivism_New_Cultural_Dimensions_of_Values/links/0f317539af729a7b60000000/Beyond-Individualism-Collectivism-New-Cultural-Dimensions-of-Values (Quellenzusatz: Abschnitte zitiert wie im PDF-Dokument)

Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993, November). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, *4*(4), 577–594. https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577

Shin, S. J. & Zhou, J. (2007, November). When is educational specialization heterogeneity related to creativity research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1709–1721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1709

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. & Jonsen, K. (2010, Mai). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, *41*(4), 690–709, https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85

Stangl, W. (o. D.-a). Absentismus. *Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik*. Abgerufen am 29. März 2022, von https://lexikon.stangl.eu/20169/absentismus

Stangl, W. (o. D.-b). Extraversion – Extravertiertheit. *Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik*. Abgerufen am 4. April 2022, von https://lexikon.stangl.eu/2011/extravertiertheit-extraversion

Statistisches Bundesamt. (2022a). *Demografische Aspekte: Demografischer Wandel und Bevölkerungszahl* [Datensatz]. Abgerufen am 26. März 2022, von https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/textbaustein-taser-blau-bevoelkerungszahl.html?nn=238640

Statistisches Bundesamt. (2022b, 12. April). *Bevölkerung in Privathaushalten nach Migrationshintergrund* [Datensatz]. Abgerufen am 3. Mai 2022, von https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Tabellen/migrationshintergrund-geschlecht-insgesamt.html;jsessionid=84A56ED612A4D55A67B178A04AC3AFDC.live711

Statistisches Bundesamt. (2022c, 12. April). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2021* – [Datensatz]. Abgerufen am 18. April 2022, von https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publikationen/Downloads-Migration/migrationshintergrund-2010220217004.pdf;jsessionid=84DBE910FEAFCB9E74544DAE76478967.live732?__blob=publicationFile

Steixner, M. (2011, September). Interkulturelle Kompetenz Beleuchtung eines Entwicklungsprozesses: Methoden und Prozesse der interkulturellen Kompetenzentwicklung im Training und Coaching. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, *42*(3), 237–251. https://doi.org/10.1007/s11612-011-0157-4

Straub, S., Ette, A. & Weinmann, M. (2021). Diskriminierungs- und Mobbingerfahrungen in der Bundesverwaltung. In A. Ette, S. Straub, M. Weinmann & N. F. Schneider (Hrsg.), *Kulturelle Vielfalt der*

öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität (S. 129–148). Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/j.ctv1qhstkf.11

Straub, S., Weinmann, M., Brehm, U. & Ette, A. (2021). Erwerbssituation in der Bundesverwaltung: Gleiche Chancen unabhängig von Migrationshintergrund und Staatsangehörigkeit der Beschäftigten?. In A. Ette, S. Straub, M. Weinmann & N. F. Schneider (Hrsg.), *Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität* (S. 101–128). Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/j.ctv1qhstkf.10

Stumpf, S. (2006, 1. März). Interkulturalität in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, *37*(1), 33–49, https://doi.org/10.1007/s11612-006-0006-z

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (2. Aufl., S. 7–24). Nelson-Hal https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjQsd-ep6X3AhUlSfEDHdAYAjwQFnoECEcQAQ&url=http%3A%2F%2Fweb.mit.edu%2Fcurhan%2Fwww%2Fdocs%2FArticles%2F15341_Readings%2FIntergroup_Conflict%2FTajfel_%26_Turner_Psych_of_Intergroup_Relations_CH1_Social_Identity_Theory.pdf&usg=AOvVaw2FQRSxPr9EbD0k1NdX2NQM

Thomas, A. (2007). Interkulturelle Kompetenz im internationalen Management. In A. Gunsenheimer (Hrsg.). *Grenzen, Differenzen, Übergänge und Spannungsfelder inter- und transkultureller Kommunikation* (S. 169–182). Transcript. https://mediarep.org/bitstream/handle/doc/2101/Grenzen_Differenzen_169-182_Thomas_International_Management_.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996, September). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, *74*(5), 79–90.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj00IXQ1rj3AhWKC-wKHT4WBJsQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fideas.wharton.upenn.edu%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F07%2FParadigms-for-Engaging-a-Diverse-Workforce_Thomas-Ely-1996.pdf&usg=AOvVaw1X-WB4YD1ZYOuQEPiaOvmE

Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999, September). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, *52*(3), 591–620. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x

Tirpitz, A., Zessin, A. & Hapkemeyer, J. (2019, September). Diversity Management: Unterschiede nutzen, denn Unterschiede nützen! *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, *26*(3), 351–360. https://doi.org/10.1007/s11613-019-00613-y

Torma, J. (2012, 8. Februar). *Aristoteles: Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen*. Rhetorikseminar. Abgerufen am 28. April 2022, von https://rhetorikseminar.org/aristoteles-wir-konnen-den-wind-nicht-andern-aber-die-segel-anders-setzen/

Van Dick, R. & Fink, L. (2019). Ein sehr kurzer Überblick der wichtigsten theoretischen Zugänge zur Führung. In R. van Dick & L. Fink (Hrsg.), *Führungsstile: Prominenten und Persönlichkeiten über die Schulter schauen* (S. 3–19). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53321-5_1

Van Dick, R. & Stegmann, S. (2016). Diversity, Social Identity und Diversitätsüberzeugungen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 3–15). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_6

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004, Dezember). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1008–1022. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008

Van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007, Januar). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, *58*, 515–541. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

Voss, S. (o. D.-a). *DAS EINZIGE, WAS WIR ALLE GEMEINSAM HABEN, IST DIE UNTERSCHIEDLICHKEIT ZUEINANDER.* [Foto]. Pinterest. Abgerufen am 9. April 2022, von https://www.pinterest.de/pin/694046992582211314/

Voss, S. (o. D.-b). *WENN WIR IN SACHEN DIVERSITY HEUTE NICHTS TUN, LEBEN WIR MORGEN IN DER WELT VON GESTERN* [Foto]. Pinterest. Abgerufen am 9. April 2022, von https://www.pinterest.de/pin/694046992582796277/

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright S. H. & Colbert, A. E. (2011, April). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, *36*(2), 223–270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Weinmann, M., Ette, A. & Straub, S. (2021). Diversitätsmanagement von Organisationen messen: Entwicklung eines Diversitätsklimaindex für die öffentliche Verwaltung in Deutschland. In A. Ette, S. Straub, M. Weinmann & N. F. Schneider (Hrsg.), *Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität* (S. 149–168). Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.2307/j.ctv1qhstkf.12

Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, *20*, 77–140. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjPq_DsipP3AhVzi_0HHa3zC7MQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FCharles-Oreilly%2Fpublication%2F234022034_Demography_and_Diversity_in_Organizations_A_Review_of_40_Years_of_Research%2Flinks%2F55b0f45d08aec0e5f430e49e%2FDemography-and-Diversity-in-Organizations-A-Review-of-40-Years-of-Research.pdf&usg=AOvVaw1Nyhh6UeDTTT4NnpD7MFzD

Wissenschaftliche Dienste. (2014). *Fachkräfteengpässe und Fachkräftemangel in Deutschland: Analysen, Prognosen und Handlungsempfehlungen*. Deutscher Bundestag. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjfxZPLiOH2AhVQ-qQKHaZ6APYQFnoECCQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bundestag.de%2Fblob%2F408520%2F5e302d12b4394e102c7e9a6d3c104075%2Fwd-6-032-14-pdf-data.pdf&usg=AOvVaw1e7WE2_Pn7PrUKEuRCmIT8

Wright, B. E. (2004, Januar). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *14*(1), 59–78. https://doi.org/10.1093/jopart/muh004

Wright, B. E. & Pandey, S. K. (2009, 30. April). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, *20*(1), 75–89. https://doi.org/10.1093/jopart/mup003