

International Management Studies

RESEARCH

Annette Metz

Kulturkompatible Führung von chinesischen Mitarbeitern

Qualitative Untersuchung
zum Voice-Verhalten



Springer Gabler

International Management Studies

Herausgegeben von

Birgitta Wolff, Magdeburg, Deutschland

Marjaana Gunkel, Lüneburg, Deutschland

Die Schriftenreihe trägt dazu bei, Erkenntnisse aus der internationalen Unternehmensforschung zu verbreiten. Die meisten Beiträge zeichnen sich durch eine Fundierung auf die theoretische Basis der Neuen Institutionenökonomik sowie eine empirische Analyse aus. Die Reihe ist offen für Arbeiten in deutscher und englischer Sprache.

The series aims at circulating insights from research projects on international corporations. Most of its contributions are characterized both by a foundation on a theoretical basis of the New Institutional Economics and an empirical analysis. The series is open to works in German and in English.

Herausgeberinnen

Prof. Dr. Birgitta Wolff
Otto-von-Guericke-Universität
Magdeburg, Deutschland

Prof. Dr. Marjaana Gunkel
Leuphana Universität Lüneburg
Deutschland

Annette Metz

Kulturkompatible Führung von chinesi- schen Mitarbeitern

Qualitative Untersuchung
zum Voice-Verhalten

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Marjaana Gunkel

 Springer Gabler

Annette Metz
Shanghai, China

Zugl.: Lüneburg, Leuphana Univ., Diss., 2014

u.d.T.: Kulturkompatible Führung von chinesischen Mitarbeitern durch deutsche Führungskräfte zum Erreichen von Voice-Verhalten. Eine qualitative Untersuchung in China

International Management Studies

ISBN 978-3-658-09284-9

ISBN 978-3-658-09285-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-09285-6

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Die von Frau Dr. Annette Metz an der Leuphana Universität Lüneburg vorgelegte Arbeit untersucht die Bedingungen, unter welchen chinesische Mitarbeiter ihre Beobachtungen, Gedanken, Ideen oder Fragen gegenüber ihren westlichen Vorgesetzten äußern. Dieses Voice-Verhalten ist insbesondere in China wichtig, wo westliche Vorgesetzte Experten in ihren Fachgebieten sein mögen, aber bezüglich länderspezifischer Aspekte Chinas vielfach unwissend sind und die Hilfe chinesischer Mitarbeiter dringend benötigen. Mittels Ansätzen der Grounded Theory und der Aktionsforschung untersucht Frau Dr. Metz in verschiedenen Studien die Bedingungen für das Voice-Verhalten chinesischer Mitarbeiter in westlichen Unternehmen in China. Die theoretischen und empirischen Ergebnisse der Arbeit werden durch Beobachtungen von Frau Dr. Metz aus ihrer langjährigen beruflichen Erfahrung in China ergänzt.

Die Arbeit von Frau Dr. Metz erfüllt eindeutig die Aufgabe einer Dissertation, nämlich den wissenschaftlichen Erkenntnisstand auf dem untersuchten Gebiet zu erweitern. Außerdem ist die Arbeit als Darstellung einer empirischen Studie in westlichen Unternehmen in China eine wunderbare Ergänzung zu der Reihe „International Management Studies“. Das Voice-Verhalten chinesischer Mitarbeiter gegenüber ihren westlichen Vorgesetzten ist bis jetzt ein wenig untersuchtes Forschungsgebiet. Bisherige Studien haben sich eher auf einen monokulturellen Kontext konzentriert oder die Fragestellung auf „wer“ spricht aus und „wann“ wird ausgesprochen gelegt; dagegen sind die Fragen „wie“ und „warum“ großteils nicht betrachtet worden. Genau diese Fragestellungen untersucht Frau Dr. Metz in ihrer Dissertation. Die Praxiserfahrungen von Frau Dr. Metz in China bereichern die vorliegende Arbeit in großem Maße, da sie sowohl einzigartige Kontakte zu chinesischen Mitarbeitern als auch Verständnis über die Kultur und die Geschäftswelt besitzt. Die Ergebnisse der Dissertation sind von großem Interesse für internationale Unternehmen, die in China tätig sind. Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine empirische Analyse mit verschiedenen, gut durchdachten und vorbildlich organisierten, qualitativen Studien. Trotz des großen Umfangs an Ergebnissen lässt sich die Arbeit sehr gut lesen und ist so geschrieben, dass sie nicht nur Experten im Bereich des Internationalen Managements anspricht, sondern auch für ein breiteres Publikum interessant ist. Die Ergebnisse sind vor allem für die Praxis relevant.

Bei dem Thema Voice-Verhalten im internationalen Kontext handelt es sich um ein weites Forschungsgebiet, zu dem diese Dissertation einen sehr guten Beitrag liefert. Die Ergebnisse zeigen, dass es sich lohnt, in diesem Bereich weitere Studien durchzuführen.

Vorwort

Die vorliegende Studie umfasst die Ergebnisse meiner Doktorarbeit, die ich von 2010 bis 2014 erstellt habe. Mein ausgeprägtes Interesse an internationalen Führungssituationen, vor allem an der Kommunikation zwischen deutschen Führungskräften und chinesischen Mitarbeitern, liegt in meiner 10-jährigen Tätigkeit als Beraterin im Bereich Personalentwicklung in China begründet. Der Wunsch, die Thematik der „schweigenden chinesischen Mitarbeiter“ in Ergänzung zu meiner praktischen Beratersicht durch eine wissenschaftliche Perspektive zu ergänzen und damit Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen in ihrer Entwicklung zu helfen, stellt die Antriebskraft dieser Studie dar.

Mein Dank gilt zunächst Frau Professorin Dr. Birgitta Wolff, die mich 2010 als externe Promotionsstudentin an der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg aufgenommen hat. Nach dem Wechsel von Frau Professorin Dr. Birgitta Wolff in die Politik hat dankenswerterweise Frau Professorin Dr. Marjaana Gunkel die Rolle als Doktormutter übernommen. Durch den Wechsel von Frau Professorin Gunkel an die Leuphana Universität in Lüneburg habe ich ab Dezember 2012 an dem teilstrukturierten Promotionsstudium der Leuphana Universität teilgenommen und innerhalb dieses Programms auch meine Promotion abgeschlossen. Hervorheben möchte ich die wertvolle Unterstützung von Frau Professorin Gunkel, die weit über das Maß hinausgeht, was bei der Betreuung einer Dissertation erwartet werden kann. Besonders möchte ich mich für ihre durchgängige Offenheit zu allen methodischen und inhaltlichen Fragestellungen, für ihre extrem zuverlässige schnelle Rückmeldung zu offenen Themen sowie ihre konstruktive Art, mir Feedback zu geben, herzlich bedanken. Darüber hinaus danke ich Frau Professorin Dr. Weisenfeld und Herrn Professor Dr. Markus Reihlen sehr für ihre Bereitschaft, die Begutachtung meiner Promotion mit zu übernehmen. Die Unterstützung von Herrn Professor Reihlen zu Fragen der qualitativen Methodik in seinem entsprechenden Doktorandenkurs weiß ich sehr zu schätzen.

Ich danke meinen Eltern, die mir durch ihre weitgestreuten Interessen als Vorbilder für lebenslanges Lernen dienen, und die mich immer motiviert haben, meinen Weg des Lernens zu finden und zu gehen. In den fünf Jahren als Promotionsstudentin, in denen ich weiterhin als Beraterin tätig war, ist die Zeit für meine Familie sehr begrenzt gewesen. Daher gilt mein ganz besonderer Dank meiner Tochter Anna und John Antony, die mich kontinuierlich angespornt und liebevoll unterstützt haben. Die knappe gemeinsame Zeit mit ihnen diente als Energiereservoir. Ein großer Dank auch an meine Freundin Professorin Dr. Heike Schinnenburg, deren Anregungen den Wunsch zu einer Promotion haben entstehen lassen, und an meine Freundin Nadia Darwazeh, die mich vor allem in schwierigen Phasen der Promotion immer wieder aufgebaut hat.

Diese Arbeit basiert auf den Erfahrungen und Einschätzungen vieler Individuen: Chinesischer Mitarbeiter und Studenten, chinesischer und westlicher Führungskräfte sowie Experten unterschiedlicher Bereiche. Ihre Bereitschaft, ihre reichhaltigen Erfahrungen mitzuteilen, hat diese Arbeit erst möglich gemacht. Ein herzliches Dankeschön!

Die fünf Jahre der Promotion zählen zu den wertvollsten Abschnitten meines Lebens. Als besonders bereichernd erlebe ich die Erfahrung, den Mehrwert des wissenschaftlichen Arbeitens an einem Thema erlebt zu haben, das mich bereits fünf Jahre vor Start der offiziellen Promotion zu beschäftigen begonnen hat. So habe ich mir häufig die Frage gestellt, ob eine wissenschaftliche Herangehensweise an die Forschungsfrage tatsächlich zur Gewinnung neuer Erkenntnisse beitragen kann. Das Ausräumen dieses Zweifels ist für mich eine der ganz wichtigen persönlichen Bereicherungen.

Shanghai, im Dezember 2014

Annette Metz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Forschungsstand und theoretische Orientierung der Arbeit	7
2.1	Mit Voice-Verhalten verbundene Konstrukte - Forschungsstand	7
2.1.1	Konstrukte zum Thema Proaktivität	7
2.1.2	Voice und Silence.....	13
2.2	Führung im interkulturellen Kontext.....	23
2.2.1	Interkulturelle Führung	23
2.2.2	Kulturdimensionen und ihre Auswirkung auf Mitarbeiterführung	25
2.3	Der Arbeit zugrunde liegende Theorien	30
2.3.1	Self-Concept Based Motivational Theory.....	31
2.3.2	Chinese Guanxi	36
2.4	Überführung der theoretischen Betrachtungen in Forschungsfragen.....	41
3	Empirische Studie – Qualitative Untersuchung	45
3.1	Epistemologische Perspektive und methodologische Grundlage.....	45
3.2	Forschungsdesign der Studie.....	48
3.2.1	Überblick über Forschungsprozess und Untersuchungsplan	49
3.2.2	Vorgehen in der Literaturrecherche	50
3.2.3	Untersuchungskontext.....	51
3.2.4	Vorgehen in der Datenerhebung	51
3.2.5	Vorgehen in der Datenanalyse	67
3.3	Gütekriterien qualitativer Forschung für Forschungsprozess und Daten in vorliegender Arbeit.....	75
4	Analyseergebnisse	79
4.1	Erwartungen deutschstämmiger Unternehmen in China an ihre Mitarbeiter.....	81
4.2	Prozess in kleinen Schritten: Vom ersten Kontakt zum Voice-Kreislauf	82
4.2.1	Beziehungsentstehung und -entwicklung zwischen chinesischem Mitarbeiter und westlichem/deutschem Vorgesetzten	82
4.2.2	Kreislauf zwischen Voice-Verhalten, Wir-Gefühl und Identifikation	92
4.3	Vielschichtigkeit im interkulturellen Voice-Verhalten	94

4.3.1	Führungselemente deutscher Führungskräfte zum Stärken von direktem Voice-Verhalten	94
4.3.2	Guanxi-Voice-Ausprägungen.....	102
4.3.3	Guanxi-Voice-Führungselemente	106
4.3.4	Entscheidung zwischen direktem Voice-Verhalten und Guanxi-Voice-Ausprägungen.....	109
4.3.5	Entscheidung zwischen wohlwollenden kooperativen Führungselementen und Guanxi-Voice-Führungselementen bei vorhandener Identifikation.....	113
4.3.6	Bedeutung der chinesischen Sprachkenntnisse eines westlichen Vorgesetzten.	116
5	Diskussion	121
5.1	Theoretische Implikationen.....	121
5.1.1	Diskussion der Propositionen und Theorieentwicklung.....	122
5.1.2	Gütekriterien für Theorieentwicklung in vorliegender Arbeit	136
5.2	Praxisbezogene Implikationen	137
5.2.1	Überlegungen zur deutsch-chinesischen Führungspraxis	137
5.2.2	Auswahl und Entwicklung von Expatriates für China-Entsendungen.....	144
6	Schlussbetrachtung.....	151
6.1	Zusammenfassender Ausblick.....	151
6.2	Grenzen der Arbeit und Anregungen für zukünftige Forschung.....	153
	Literaturverzeichnis.....	157
	Anhang.....	183

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gang der Untersuchung.....	6
Abb. 2: Self-Concept Based Motivational Theory von Shamir et al.	33
Abb. 3: Hypothetisches Modell zur Anleitung der empirischen Erhebung - Entstehen eines sich selbst verstärkenden Voice-Kreislaufes.....	42
Abb. 4: Methodologisches Zusammenpassen	47
Abb. 5: Zirkuläres Modell des Forschungsprozesses.....	49
Abb. 6: : Datenerhebung: Datentriangulation in Bezug auf Methoden und Datenquellen	52
Abb. 7: Interviewablauf aller drei Interviewrunden.....	55
Abb. 8: Grafische Skala „Persönliche Identifikation" aus Interviewleitfaden der ersten Interviewrunde	57
Abb. 9: Ausschnitt aus der Fallstudienarbeit mit chinesischen Studenten.....	63
Abb. 10: Einschätzung vom Zusammenhang der chinesischen Sprache und erfolgreicher Voice-Kriterien bei ausgewählten westlichen Führungskräften	65
Abb. 11: Überblick über Konzepte aus den Reflecting Teamsitzungen	73
Abb. 12: Ergebnisübersicht der Matrix-Auflistung.....	74
Abb. 13: Datenquellen der Hauptergebnisse der vorliegenden Arbeit.....	80
Abb. 14: Zusammenfassender Überblick - Entwicklung der Mitarbeiter-Vorgesetzten Beziehung in vier Phasen	91
Abb. 15: Entstehender Kreislauf Voice-Verhalten - Wir-Gefühl - Identifikation	93
Abb. 16: Wohlwollende kooperative Führungselemente unterstützen direktes Voice- Verhalten	95
Abb. 17: Voice-Ausprägungen: Direktes Voice und Guanxi-Voice.....	103
Abb. 18: Guanxi-Voice-Führungselemente unterstützen Guanxi-Voice-Ausprägungen	106
Abb. 19: Wohlwollende kooperative Führungselemente und Guanxi-Voice Führungselemente führen zu drei Voice-Ausprägungen.....	109
Abb. 20: Lokalisierungsgrad entscheidet über direktes und indirektes Voice-Verhalten.....	114
Abb. 21: Propositionen - Voice als persönliches Kontakt- und Beziehungsmodell	122
Abb. 22: Integrieren zweier theoretischer Ansätze im Kontakt- und Beziehungsmodell	135
Abb. 23: Auswahl und Entwicklung von Expatriates für China	145
Abb. 24: Offener Leitfaden der Interviewreihe 1.....	194
Abb. 25: Kategoriensystem der Interviewreihe 1 (Software: Maxqda)	201
Abb. 26: Offener Leitfaden der Interviewreihe 2.....	209
Abb. 27: Kategoriensystem der Interviewreihe 2 (Software: Maxqda)	210
Abb. 28: Orginal-Aufgabenstellung der Fallstudienarbeit.....	212
Abb. 29: Kategoriensystem der dritten Interviewreihe (Software: Maxqda).....	219
Abb. 30: Matrix – Einschätzung vom Zusammenhang der chinesischen Sprache und erfolgreicher Voice-Kriterien bei ausgewählten Führungskräften	221

Abb. 31: Antworten und Kodierung der Ad-hoc-Interviews	
„chinesische Sprachkenntnisse“	224
Abb. 32: Ergänzende Antworten und Kodierung aus Interviewreihen 1-3 zu	
„chinesischen Sprachkenntnissen“	225

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konstrukte zum Thema Proaktivität	8
Tabelle 2: Wegweisende Voice-Studien mit Fokus auf Mitarbeiter-Einstellung	15
Tabelle 3: Wegweisende Voice-Studien mit Fokus auf Mitarbeiter-Persönlichkeit.....	16
Tabelle 4: Wegweisende Voice-Studien mit Fokus auf organisatorischen Kontext.....	21
Tabelle 5: Überblick über Interviewrunde 1 mit chinesisch-westlichen Experten	56
Tabelle 6: Ablauf der Reflecting Teamsitzung	59
Tabelle 7: Überblick über Interviewrunde 2 mit Best Practice Voice Führungskräften	61
Tabelle 8: Überblick über Interviewrunde 3 mit chinesischen Mitarbeitern	64
Tabelle 9: Auszüge aus den 15 kodierten Unternehmensdokumenten	68
Tabelle 10: Anzahl der Nennungen in den sich aus Ad-hoc-Interviews ergebenden Antwortkategorien.....	75
Tabelle 11: Voice-Verständnis in der chinesischen Kultur - Beispiele aus Interviews	83
Tabelle 12: Abgrenzung und Beobachtung des chinesischen Mitarbeiters - Beispiele aus Interviews	86
Tabelle 13: Beziehungsaufbau durch wertschätzende Einstellung und Verhaltensweisen – Beispiele aus Interviews.....	88
Tabelle 14: Vielfältige Berührungspunkte innerhalb des Beziehungsaufbaus – Zusammenfassung der Äußerungen der chinesisch-westlichen Experten	89
Tabelle 15: Effekte einer gestärkten Identifikation des chinesischen Mitarbeiters mit westlichem Vorgesetzten – Beispiele aus Interviews.....	90
Tabelle 16: Wohlwollende kooperative Führungselemente unterstützen direktes Voice- Verhalten	97
Tabelle 17: Konsequentes Handeln innerhalb der wohlwollenden kooperativen Führung - Beispiele aus Interviews.....	98
Tabelle 18: Wohlwollende kooperative Führungselemente – Mehrwert schaffen: Beispiele aus Interviews.....	101
Tabelle 19: Zwei Guanxi-Voice-Ausprägungen – Indirektes Voice und Fremd Voice: Beispiele aus Interviews.....	105
Tabelle 20: Guanxi-Voice-Führungselemente - Beispiele aus Interviews.....	108
Tabelle 21: Gründe chinesischer Mitarbeiter für das Nutzen von Guanxi-Voice.....	110
Tabelle 22: Von Chinesen gewählte dritte Personen für Guanxi-Voice Verhalten	111
Tabelle 23: Unterscheidung zwischen niedrigem und hohem Lokalisierungsgrad.....	115
Tabelle 24: Prozessmodell der Guanxi-Entwicklung.....	123
Tabelle 25: Einordnung der Hauptpropositionen der vorliegenden Arbeit nach Kulturabhängigkeit der Führung	134
Tabelle 26: Überblick über die Leitfragen zu Beginn des Forschungsprozesses.....	184
Tabelle 27: Untersuchungskontext - Kriterien zur Unternehmensauswahl	185

Tabelle 28: Untersuchungskontext - Kriterien zur Auswahl der Fokuspersonen	185
Tabelle 29: Kodierte Unternehmensdokumente deutschstämmiger Unternehmen in China	188
Tabelle 30: Überblick über Interviews der Interviewreihe 1	189
Tabelle 31: Kriterien des theoretischen Samplings bei Start der Interviewreihe 1	190
Tabelle 32: Überblick über Kategorien und empirische Themen aus Interviewreihe 1	199
Tabelle 33: Überblick über Reflecting Teamsitzungen.....	202
Tabelle 34: Fragen und Antworten in den Reflecting Teamsitzungen.....	203
Tabelle 35: Überblick über Interviews der Interviewreihe 2	204
Tabelle 36: Kriterien des theoretischen Samplings bei Start der Interviewreihe 2	204
Tabelle 37: Überblick über organisatorische Aspekte der Fallstudienarbeit	211
Tabelle 38: Ergebnisse der Fallstudienarbeit	215
Tabelle 39: Überblick über Interviews der Interviewreihe 3	216
Tabelle 40: Kriterien des theoretischen Samplings bei Start der Interviewreihe 3	216
Tabelle 41: Offener Leitfaden der Interviewreihe 3.....	218
Tabelle 42: Anzahl der transkribierten Seiten in den Interviewreihen.....	226
Tabelle 43: „Identification with the leader and trust in the leader“ von Shamir et al. (1998)	227
Tabelle 44: Skala „Supervisor-Subordinate Guanxi“ von Law et al. (2000)	227
Tabelle 45: Skala „Supervisor-Subordinate Guanxi“ von Chen et al. (2009).....	227
Tabelle 46: Skala „Leader-Member Exchange“ von Scandura und Graen (1984)	228
Tabelle 47: Skala „Leader-Member Exchange“ von Liden und Maslyn (1998).....	228

Abkürzungsverzeichnis

GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
HR	Human Resources
LMG	Leader Member Guanxi
LMX	Leader Member Exchange
MA	Mitarbeiter
OCB	Organizational Citizenship Behavior
RBSE	Role Breadth Self-Efficacy
VG	Vorgesetzter
VR	Volksrepublik

1 Einleitung

Das internationale Wirtschafts- und Technologieumfeld ist durch dynamischen Wandel geprägt; proaktive Mitarbeiter¹ stellen in dieser kontinuierlichen Neuorientierung wichtige Treiber organisatorischer Veränderungen dar.² In der Literatur zum Thema Proaktivität zeigt sich, dass vor allem das Aussprechen (Voice) von Gedanken und Ideen durch Mitarbeiter zur Organisationsentwicklung führt, dies wird durch zwei Effekte begründet: Erstens unterstützt Voice-Verhalten praktische Innovationen, indem es dazu beiträgt, vielfältige Fähigkeiten miteinander zu verbinden und damit notwendige Veränderungen zu initiieren und zu implementieren.³ Zweitens trägt Voice-Verhalten dazu bei, in der unternehmerischen Praxis qualitativ gute Entscheidungen zu treffen und somit Effizienz und Produktivität zu stärken.⁴ Durch diese Effekte gilt Voice-Verhalten als ein wichtiger Erfolgsfaktor vor allem im schnelllebigen, komplexen, internationalen Wirtschaftsleben.

China stellt für westliche Unternehmen ein besonders wichtiges Geschäftsumfeld für wirtschaftlichen Erfolg dar, da China im letzten Jahrzehnt erheblich an Bedeutung in der Weltwirtschaft gewonnen hat. Nachdem westliche Unternehmen China zunächst aufgrund von Kostenvorteilen als attraktiven Zuliefer- und Produktionsstandort betrachtet haben, entwickelte sich über die Jahre zunehmend Interesse an China als Absatzmarkt⁵ und neuerdings auch als innovationstreibender Standort.⁶ Die deutsch-chinesischen Wirtschaftsbeziehungen nehmen innerhalb dieser Ost-West-Wirtschaftsachse eine besondere Bedeutung ein, da sie sich seit der Öffnung des chinesischen Marktes im Jahr 1972 kontinuierlich entwickelt haben. China gilt als wichtigster Wirtschaftspartner Deutschlands in Asien und andersherum gilt Deutschland als größter Handelspartner Chinas in Europa. Das zeigt sich zum Beispiel darin, dass Deutschland laut Handelsministerium der VR China im Jahr 2013 USD 2,095 Mrd. in China investiert und damit nach Hongkong, Singapur, Japan, Taiwan, den USA und Südkorea an siebter Stelle der Direktinvestitionen liegt.⁷

International agierende Unternehmen mit deutschen Wurzeln (sowohl Wholly Foreign Owned Enterprises als auch Joint Ventures) entsenden westliche Expatriates zur Aufbau-Unterstützung in ihre Niederlassungen nach China (z.B. asiatische Headquarter, Produktionswerke, Handelsniederlassungen). Dabei zeigt sich folgendes Dilemma: Die westlichen Expat-

¹ In der vorliegenden Studie gelten personenbezogene Bezeichnungen (z.B. Mitarbeiter, Vorgesetzte) für beide Geschlechter.

² Vgl. Crant (2000), S. 435; Frese/Teng/Wijnen (1999), S. 1139.

³ Vgl. Edmondson (2003), S. 1422; Morrison/Milliken (2000), S. 2000; Chen et al. (2005), S. 440; Bartol (2010), S. 107.

⁴ Vgl. Budd (2010), S. 305.

⁵ Vgl. Sohm/Linke/Klossek (2009), S. 6.

⁶ Vgl. Reuter (2012), S. 61.

⁷ Vgl. Das Handelsministerium der Volksrepublik China (2014).

riates werden als ‚Wissende‘ entsandt, um einen Know-how-Aufbau und Know-how-Transfer nach China zu sichern. Die Expatriates werden von chinesischen Kollegen auch entsprechend als ‚Wissende‘ positioniert. Vor Ort in China sind diese Expatriates allerdings in vielen Bereichen die ‚Unwissenden‘, die dringend auf Kenntnisse und Einschätzungen z.B. in Bezug auf den chinesischen Markt und die kulturellen Gepflogenheiten angewiesen sind. Dabei stellen die Mitarbeiter wichtige Quellen für Informationen und Perspektiven für globale Unternehmenstätigkeiten dar.⁸ Im unternehmerischen Alltag gestaltet sich das Erlangen von Wissen und Meinungen von chinesischen Mitarbeitern als Herausforderung, denn deutsche Manager beschreiben vielfach das Problem ‚meine chinesischen Mitarbeiter sprechen nicht‘, was in der Voice-Literatur u.a. mit der ausgeprägten Hierarchieorientierung innerhalb der chinesischen Kultur erklärt wird.⁹ Das Schweigen der chinesischen Mitarbeiter führt zu Verlust wertvoller Zeit und Verschwendung von Ressourcen. Nur eine Minderheit an westlichen Führungskräften scheint einen Führungsansatz zu praktizieren, mit dem sie erfolgreich chinesische Mitarbeiter zum Voice-Verhalten, das heißt zum Aussprechen ihrer Gedanken, Meinungen und Ideen, ermuntert.

In Bezug auf die beschriebene Problemstellung geben die folgenden drei Forschungslücken Anlass für weitere Untersuchungen. *Erstens* liegt der Fokus in bisheriger Voice-Forschung auf einem monokulturellen Umfeld, interkulturelle Aspekte im Voice-Verhalten sind bisher kaum berücksichtigt worden.¹⁰ In dem genannten chinesisch-deutschen Kontext, tragen traditionelle Erklärungen wie beispielsweise Kulturdimensionen (z.B. Machtdistanz) dazu bei, das eine Extrem des genannten Phänomens, das Nicht-Aussprechen der Mitarbeiter, zu erklären.¹¹ Dagegen bleibt die Frage, wieso chinesische Mitarbeiter Voice-Verhalten gegenüber der genannten Minderheit von westlichen Führungskräften zeigen, weitgehend unbeantwortet. Darüber hinaus beruht die bisherige Voice-Forschung stark auf Modellen und Konstrukten, die im westlichen Kulturkreis entwickelt worden sind und somit den Forderungen nach kontextsensitiver Management-Forschung in China¹² nicht gerecht werden. An den beiden genannten Aspekten setzt die vorliegende Arbeit an: Indem das Voice-Verhalten chinesischer Mitarbeiter gegenüber westlichen/deutschen Führungskräften im Fokus der Arbeit steht, trägt die Arbeit dazu bei, die Lücke des interkulturellen Aspektes in der Voice-Forschung zu schließen. Darüber hinaus sichert der qualitative Forschungsansatz der vorliegenden Arbeit, den genannten Forderungen nach kontextsensitiver Forschung in China gerecht zu werden. *Zweitens* sind in der Voice-Forschung vor allem die Fragestellungen, wer ausspricht und wann ausgespro-

⁸ Vgl. Tröster/Van Knippenberg (2012), S. 592.

⁹ Vgl. Farh/Earley/Lin (1997), S. 424; Zhang/Huai/Xie (2014), S. 1.

¹⁰ Nach Kenntnisstand der Autorin sind im spezifisch deutsch-chinesischen Unternehmensumfeld bisher keine Voice-Studien durchgeführt worden.

¹¹ Vgl. Huang/Van De Vliert/Van Der Veegt (2005), S. 459.

¹² Vgl. Whetten (2009), S. 29; Tsui (2006), S. 4.

chen wird, betrachtet worden.¹³ Dagegen bleiben die Fragen, warum Mitarbeiter Gedanken und Ideen aussprechen und wie sie dies tun, bisher eher unbeantwortet.¹⁴ Gerade diese beiden letztgenannten Fragestellungen gewinnen im interkulturellen Kontext an Bedeutung, wenn es darum geht, das Voice-Verhalten von Mitarbeitern gegenüber ihren internationalen Vorgesetzten besser zu verstehen. Demnach liegt das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf den bisher vernachlässigten Fragestellungen des ‚wie‘ und des ‚warum‘ des Voice-Verhaltens. *Drittens* ist davon auszugehen, dass die deutsch-chinesischen Wirtschaftsbeziehungen auch in Zukunft ihre Zugkraft behalten werden. Eine aktuelle Studie zum Geschäftsklimaindex deutscher Unternehmen in China betont, dass deutsche Unternehmen trotz langsameren Wirtschaftswachstums in China optimistisch hinsichtlich ihrer Geschäftsaussichten in den kommenden Jahren bleiben.¹⁵ Gleichzeitig zeigt diese Studie, dass für deutsche Unternehmen die maßgeblich geschäftlichen Herausforderungen im Personalbereich liegen, z.B. in der Rekrutierung und in der Mitarbeiterbindung.¹⁶ Voice-Verhalten der Mitarbeiter hilft, Mitarbeiterbindung aktiver zu gestalten, da dadurch für den Vorgesetzten Mitarbeitermeinungen transparent werden. Die Knappheit guter Mitarbeiter gilt als eines der Haupthindernisse westlicher Unternehmen, um in China zu wachsen.¹⁷ Somit ist Forschung notwendig, die erfolgreiche Mitarbeiterbindung in China aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet, um zukünftiges Wachstum deutscher Unternehmen in China zu unterstützen. Die vorliegende Arbeit fokussiert auf das bessere Verstehen des Voice-Verhaltens chinesischer Mitarbeiter und damit in indirekter Form auf Möglichkeiten, die Mitarbeiterbindung zu fördern.

Aus den genannten praktischen und wissenschaftlichen Überlegungen heraus ergeben sich die Forschungsfragen, warum (unter welchen Bedingungen) und wie chinesische Mitarbeiter in deutschen Unternehmen in China arbeitsbezogene Beobachtungen, Bedenken, Ideen oder Fragen gegenüber westlichen/deutschen Vorgesetzten aussprechen (Voice-Verhalten). Ziel der vorliegenden Arbeit ist einerseits dazu beizutragen, die genannte Forschungslücke bezüglich der Fragestellungen warum und wie des Voice-Verhaltens in dem spezifisch chinesisch-deutschen Kontext weiter zu schließen und andererseits, einen praktischen Beitrag zur Kommunikationsverbesserung zwischen chinesischen Mitarbeitern und westlich/deutschen Vorgesetzten zu liefern. Zielsetzung ist somit, einen Beitrag zum besseren Verständnis kulturkompatibler Führung, die in Voice-Verhalten resultiert, zu leisten, da kulturkompatible Führung im Rahmen der Globalisierung an Bedeutung gewinnt und zunehmend den Erfolg deutscher Unternehmen, die international agierend, beeinflusst.¹⁸ Die genannten Forschungsfragen werden in der vorliegenden Arbeit durch einen qualitativen Forschungsansatz, der gegenstands-

¹³ Vgl. Detert/Burris (2007), S. 869; Detert/Edmondson (2011), S. 461.

¹⁴ Vgl. Morrison (2011), S. 397.

¹⁵ Vgl. Deutsche Handelskammer in China (2013), S. 2.

¹⁶ Vgl. Deutsche Handelskammer in China (2013), S. 6.

¹⁷ Vgl. Hartmann/Feisel/Schober (2010), S. 169.

¹⁸ Vgl. Kühlmann (2008), S. 210f.

bezogene Theorie (grounded theory) mit Aktionsforschung (action research) verbindet, untersucht. Dabei werden Daten aus Interviews, Reflecting Teamsitzungen, Fallstudienarbeit, Unternehmensdokumenten und Beobachtungen aus unternehmerischem Alltag genutzt. Die Arbeit basiert auf der Self-Concept Based Motivational Theory¹⁹ sowie auf dem Konzept der Supervisor-Subordinate Guanxi.²⁰ Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit betonen die Wichtigkeit der persönlichen Identifikation²¹ eines chinesischen Mitarbeiters mit einem westlichen Vorgesetzten als Vorbedingung für sein Voice-Verhalten. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit, dass neben dem direkten Voice-Verhalten zwei indirekte Voice-Verhalten, die hier als Guanxi-Voice bezeichnet werden, von chinesischen Mitarbeitern genutzt werden. Dieses Phänomen des Guanxi-Voice-Verhaltens wird, nach bestem Wissen der Autorin, bisher in der Literatur gar nicht berücksichtigt.

Die vorliegende Arbeit umfasst sechs Kapitel. In *Kapitel eins* wird durch die Darstellung des Problemhintergrundes das Forschungsvorhaben begründet. *Kapitel zwei* widmet sich im Anschluss dem Forschungsstand und der theoretischen Orientierung der Arbeit. Dieses Kapitel bietet einerseits einen Überblick über den Forschungsstand von Konstrukten, die mit Voice-Verhalten verbunden sind, und andererseits über Führungsforschung im interkulturellen Kontext. Aus diesem Überblick wird begründet, warum die Self-Concept Based Motivational Theorie sowie die chinesische Supervisor-Subordinate Guanxi-Forschung als theoretische Fundierung für die vorliegende Arbeit gewählt wurden. Beide theoretische Ansätze werden im Anschluss dargestellt. Abschließend erfolgt die Ableitung von zwei Forschungsfragen aus den theoretischen Darstellungen. Das sich anschließende *Kapitel drei* beinhaltet im ersten Teil einen Überblick über die empirische Studie; an dieser Stelle werden der Forschungsprozess, die Literaturrecherche sowie der Untersuchungskontext dargestellt. Es folgt eine detaillierte Darstellung im Vorgehen der Datenerhebung und der Datenanalyse. Abschließend werden Überlegungen zur wissenschaftstheoretischen und methodologischen Grundlage der Arbeit präsentiert und es wird auf Gütekriterien qualitativen Forschung in der vorliegenden Arbeit, die den Forschungsprozess und die Daten betreffen, eingegangen. Gegenstand des *vierten Kapitels* ist die Darstellung der Analyseergebnisse. Diese umfassen Erwartungen deutschstämmiger Unternehmen in China an ihre Mitarbeiter, die Beziehungsentwicklung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, Dynamiken und Führungsverhalten sowie verschiedene Varianten des Voice-Verhaltens. In *Kapitel fünf* werden die Ergebnisse sowohl in Hinblick auf Forschung als auch auf praktische Relevanz diskutiert. Dabei werden die Ergebnisse einerseits in theoretische Propositionen, die in einem Kontakt- und Beziehungsmodell, das die beiden der Arbeit zugrunde liegenden theoretischen Ansätze verbindet und weiterentwickelt, überführt. Andererseits beinhaltet dieses Kapitel die praxisbezogene Diskussion der Ergebnis-

¹⁹ Vgl. Shamir (1991); Shamir et al. (1993).

²⁰ Vgl. Tsui/Farh (1997); Law et al. (2000); Chen et al. (2013).

²¹ Vgl. Liu et al. (2010), S. 199.

se, die in Überlegungen zur Auswahl und Entwicklung von Expatriates für Entsendungen nach China endet. Abschließend werden in *Kapitel sechs* die zentralen Erkenntnisse in einer Schlussbetrachtung zusammengefasst. Durch das Aufzeigen von Grenzen der vorliegenden Arbeit werden Anregungen für zukünftige Forschungsaktivitäten präsentiert. Der Gang der Untersuchung ist in Abbildung 1 schematisch dargestellt.

KAPITEL 1 Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit • Gang der Untersuchung
	
KAPITEL 2 Forschungsstand und theoretische Orientierung der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Voice-Verhalten verbundene Konstrukte – Forschungsstand • Führung im interkulturellen Kontext • Der Arbeit zugrunde liegende Theorien • Aus Theorie abgeleitete Forschungsfragen
	
KAPITEL 3 Empirische Studie – Qualitative Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> • Epistemologische Perspektive und methodologische Grundlage • Forschungsdesign der Studie <ul style="list-style-type: none"> ○ Überblick Forschungsprozess und Untersuchungsplan ○ Vorgehen in der Literaturrecherche ○ Untersuchungskontext ○ Vorgehen in Datenerhebung ○ Vorgehen in Datenanalyse • Gütekriterien qualitativer Forschung
	
KAPITEL 4 Analyseergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen deutschstämmiger Unternehmen • Vom ersten Kontakt zum Voice-Kreislauf • Vielschichtigkeit im interkulturellen Voice-Verhalten <ul style="list-style-type: none"> ○ Führungsverhalten zum Stärken von direktem Voice-Verhalten ○ Guanxi-Voice-Ausprägungen ○ Entscheidung zwischen direkten und indirekten Voice-Ausprägungen ○ Entscheidung zwischen kooperativem Führungsverhalten und Guanxi-Voice-Führungspraktiken ○ Bedeutung der chinesischen Sprachkenntnisse
	
KAPITEL 5 Diskussion	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick über neue Erkenntnisse • Theoretische Implikationen • Praxisbezogene Implikationen
	
KAPITEL 6 Schlussbetrachtung	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassender Ausblick • Grenzen der Arbeit und Anregungen für zukünftige Forschung

Abb. 1: Gang der Untersuchung

2 Forschungsstand und theoretische Orientierung der Arbeit

Das nachfolgende Kapitel umfasst die Darstellung des Forschungsstandes in der Voice-Forschung. Da diese bisher fast ausschließlich im monokulturellen Umfeld erfolgt ist, der Fokus in der vorliegenden Arbeit allerdings auf Voice-Verhalten in einem interkulturellen Umfeld liegt, wird im Anschluss auf ausgewählte Termini und Theorieteile der interkulturellen Führungsforschung eingegangen. Aus der dann erfolgten Darstellung des Forschungsstandes kristallisieren sich die Self-Concept Based Motivational Theorie sowie die chinesischen Guanxi Ansätze als für diese Arbeit hilfreiche Basis-Theorien heraus, beide werden im Anschluss präsentiert. Das Kapitel schließt mit der Formulierung zweier Forschungsfragen ab, die sich aus den erfolgten theoretischen Betrachtungen ableiten.

2.1 Mit Voice-Verhalten verbundene Konstrukte - Forschungsstand

In der kompetitiven internationalen Wirtschaftswelt stellt sich für Unternehmen die Frage, wie das höchst mögliche Engagement der Mitarbeiter zu erreichen ist.²² Dabei handelt es sich um eine Schlüsselfrage, denn oberste Führungskräfte sind auf vielfältige Beiträge der Mitarbeiter angewiesen, um die richtigen Entscheidungen für die Organisation in einer sich permanent verändernden Unternehmensumwelt zu treffen. Die damit zu erklärende Erwartungshaltung vieler Führungskräfte an ihre Mitarbeiter umfasst eine möglichst proaktive Aktionsorientierung sowohl im in-role als auch im extra-role²³ Verhalten. Für Führungskräfte in einem für sie fremden Kulturumfeld nimmt im Rahmen der proaktiven Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter vor allem der Punkt des Aussprechens, das Voice-Verhalten, eine besondere Wichtigkeit ein. Da die ausländischen Führungskräfte in Bezug auf das lokale Umfeld häufig die ‚Unwissenden‘ sind, ist es nicht nur wichtig, dass Aktionen von den Mitarbeitern initiiert und durchgeführt werden, sondern auch, dass die Führungskräfte sich der mit den Aktionen verbundenen Informationen bewusst sind und sie diese verstehen. Das explizierte Besprechen von Themen ist in dem Zusammenhang wichtig, um mögliche Missverständnisse und Missinterpretationen zu vermeiden. Daher werden im Folgenden zunächst mit Proaktivität verbundene Konstrukte dargestellt und im Folgeschritt die spezifischen Konstrukte Voice und Silence.

2.1.1 Konstrukte zum Thema Proaktivität

Im Literaturvergleich zum Thema Proaktivität zeigt sich einerseits eine Zunahme der Forschung, andererseits allerdings isolierte Forschungsströmungen, die wenig aufeinander abgestimmt sind.²⁴ Das heißt, dass sich im Bereich des proaktiven Verhaltens kein integrierter

²² Vgl. Tröster/Van Knippenberg (2012), S. 591.

²³ Morrison/Phelps definieren extra-role behavior als „employee behavior that goes beyond role expectations in a way that is organizationally functional” Morrison/Phelps (1999), S. 403.

²⁴ Vgl. Grant/Ashford (2008), S. 3.

Forschungsstrang entwickelt hat, sondern eher einzelne Konstrukte, die sich teilweise überlappen.²⁵ Die Konstrukte Personal Initiative²⁶, Taking Charge²⁷, Proactive Personality²⁸ und Role Breadth Self-Efficacy²⁹ gelten als Hauptkonstrukte in der Proaktivitätsforschung.³⁰ Tabelle 1 zeigt diese Konstrukte und ihre Ursprungsquellen im Überblick.

Autoren	Konstrukte zum Thema Proaktivität
Frese/Fay (2000, 2001)	Personal initiative
Morrison/Phelps (1999)	Taking Charge
Crant (2000); Bateman/Crant (1993)	Proactive Personality
Parker (1998); Parker/Turner/Williams (2006)	Role Breadth Self-Efficacy

Tabelle 1: Konstrukte zum Thema Proaktivität

Das verbindende Element dieser Konstrukte liegt in der Aktionsorientierung, in dem Erreichen der Initiative mit der Intention, Themen am Arbeitsplatz zu verbessern.³¹ Crant definiert proaktives Verhalten als „taking initiative in improving the current circumstances or creating new ones; it involves challenging the status quo rather than passively adapting to present conditions.“³² Somit hebt er den Gegensatz zwischen diesen proaktiven Verhaltensweisen zu passiven und reaktiven Verhaltensmustern hervor.³³ Da alle vier Proaktivitäts-Konstrukte das Thema Aussprechen umfassen, werden sie nachfolgend detaillierter dargestellt.

Eigeninitiative

Das Konstrukt Eigeninitiative beruht maßgeblich auf der Forschung von Frese und Fay.³⁴ Parallel zu dieser empirisch unterlegten Forschungsrichtung sind in der Managementliteratur vergleichbare Ideen unter den Bezeichnungen Selbstverantwortlichkeit, Selbstmotivation, Mitunternehmertum eingeführt worden, die allerdings in den meisten Fällen einer empirischen Untersuchungsbasis entbehren.³⁵ Frese und Fay definieren Eigeninitiative als „etwas anzupacken, ohne einen impliziten oder expliziten Auftrag dafür zu haben.“³⁶ Gemäß Frese und Fay besteht Eigeninitiative, die sie auf das Verhalten am Arbeitsplatz beziehen, aus drei

²⁵ Vgl. Crant (2000), S. 435.

²⁶ Vgl. Frese/Fay (2000, 2001).

²⁷ Vgl. Crant (2000), 443.

²⁸ Vgl. Bateman/Crant (1999); Seibert et al. (2001).

²⁹ Vgl. Parker (1998); Parker et al. (2006).

³⁰ Vgl. Crant (2000), S. 435. Griffin et al. zeigen in ihren Veröffentlichungen eine fast identische Kategorisierung der vier Konstrukte, weichen nur darin ab, dass sie das Konstrukt Role Breadth Self-Efficacy auf Proactive Work Behavior ausdehnen, vgl. dazu Griffin/Neal/Parker (2007), S. 328.

³¹ Vgl. Griffin/Neal/Parker (2007), S. 330.

³² Crant (2000), S. 436.

³³ Vgl. Crant (2000), S. 436ff.

³⁴ Vgl. Frese/Fay (2000); Frese/Fay (2001).

³⁵ Vgl. Sprenger (1998); Collins (2005).

³⁶ Frese/Fay (2000), S. 2.

Bestandteilen: Erstens, Eigeninitiative ist selbststartend, das heißt ohne Auftrag von außen. Zweitens, Eigeninitiative ist proaktiv, was so viel bedeutet, dass Probleme endgültig gelöst werden oder zumindest so, dass sie weniger störend sind als zuvor. Drittens, Eigeninitiative überwindet Barrieren, die Eigeninitiative zeigende Person gibt nicht auf.³⁷ Somit betonen diese Wissenschaftler das über die eigentliche Arbeitsrolle und Arbeitsaufgabe Hinausgehende und schließen somit an die oben genannte Forschung der extra-role Verhaltensweisen an. Eine der Kernideen des Eigeninitiative-Konstrukts ist es, über eine Arbeit nachzudenken, um somit langfristig optimal zu arbeiten. Das führt häufig zu Veränderungen oder sogar Innovationen.³⁸ Folglich sind auch technische Probleme, in dem Veränderungen beispielsweise zu vorab nicht erkannten sub-optimalen Entwicklungen führen, und soziale Probleme, in dem sich Kollegen gegen Veränderungen wehren oder Vorgesetzte den initiativen Mitarbeiter als Bedrohung empfinden, eng mit Eigeninitiative verbunden.³⁹ Das Konstrukt der Eigeninitiative betont den aktiven Ansatz, der selbst in anderen extra-role Konstrukten, wie zum Beispiel der Organizational Citizenship Behavior (OCB) fehlt⁴⁰: „Most traditional performance concepts assume that an outside task or goal is given (...). In contrast, an active performance concept takes the perspective that people at work can go beyond these assigned tasks, can develop their own goals, and can self-start those goals.“⁴¹

Zu Beginn ihrer Studien haben Frese et al. Eigeninitiative als relativ stabile Verhaltenstendenz beschrieben⁴², sind in späterer Studien jedoch dazu übergegangen die Situationsabhängigkeit zu betonen.⁴³ Sie beschreiben Verantwortungsübernahme und passenden Führungsansatz als Voraussetzung für Eigeninitiative. Der durch entsprechende Führung zur Verfügung gestellte Handlungsspielraum hängt wiederum von der Mitarbeiterqualifikation.⁴⁴ Im Führungsbereich stellen Frese und Fay die Vermutung auf, dass transformationale Führung⁴⁵ und eine konstruktive Fehlermanagementkultur Eigeninitiative fördern.⁴⁶ Zusammenfassend kommen Frese und Fay in ihren Studien zu dem Schluss, dass neben den persönlichen Voraussetzungen die genannten Arbeitsbedingungen im weitesten Sinn (Handlungsspielraum, wahrgenommene Verantwortlichkeit, Ganzheitlichkeit der Aufgaben) gleichen Einfluss auf das Ausüben von Eigeninitiative haben. Somit folgt die Empfehlung, in Organisationen ein Eigeninitiativeklima zu schaffen. Dabei beziehen sich Frese et al. auf die Erkenntnisse von Morrison und Phelps, deren Konstrukt Taking Charge von der wahrgenommenen Offenheit des Top Management abhängig ist, und somit die positive Korrelation zwischen Eigeninitiati-

³⁷ Vgl. Frese/Fay (2000), S. 2.

³⁸ Vgl. Frese/Teng/Wijnen (1999), S. 1151.

³⁹ Vgl. Frese/Fay (2000), S. 3.

⁴⁰ Vgl. Griffin/Neal/Parker (2007), S. 344.

⁴¹ Frese/Fay (2001), S. 4.

⁴² Vgl. Frese/Fay (2001), S. 19.

⁴³ Vgl. Bledow/Frese (2009), S. 231.

⁴⁴ Vgl. Frese/Fay (2000), S. 7f.

⁴⁵ Vgl. Bass (1985); Burns (1978).

⁴⁶ Vgl. Frese/Fay (2000), S. 8f.