

Die Wirtschaftspsychologie

Felix C. Brodbeck · Erich Kirchler · Ralph Woschee *Hrsg.*

Felix C. Brodbeck

# Internationale Führung

Das GLOBE-Brevier in der Praxis

 Springer

# Die Wirtschaftspsychologie

Die Buchreihe *Die Wirtschaftspsychologie* informiert – praxisorientiert und wissenschaftlich fundiert – über aktuelle Themen aus dem beruflichen und wirtschaftlichen Alltag. Experten aus den Teilgebieten der Wirtschaftspsychologie (Arbeits- und Organisationspsychologie, Personalpsychologie, Markt- und Konsumentenpsychologie, Ökonomischen Psychologie) verbinden in themenspezifischen Einzelbänden praktische Relevanz mit wissenschaftlichem Rigor. Jeder Einzelband gibt Einblick in aktuelles psychologisches Wissen zur Beantwortung praxisorientierter Fragen. Von Interesse sind die Einzelbände der Reihe für Arbeitnehmer, Manager und Betriebsräte sowie Marketingfachleute gleichermaßen, in privaten und öffentlichen Unternehmen und der staatlichen Verwaltung, insbesondere auch für HR- und Personalverantwortliche, Unternehmens- und Personalberater sowie Young Professionals und Studierende verschiedener berufsqualifizierender Fachgebiete, zum Beispiel BWL, VWL, Wirtschaftspsychologie, Erwachsenenbildung, Ingenieurwesen ... In leicht verständlicher Sprache wird auch Lesern ohne psychologische Grundkenntnisse ein kurzweiliger und kompetenter Einblick in verschiedene Themengebiete geboten, mit Verweisen auf weiterführende Quellen.

Bereits erschienen:

Werther, Jacobs, Organisationsentwicklung – Freude am Change

Weitere Bände der Reihe sind in Vorbereitung:

Mühlbacher, Steuerverhalten (Arbeitstitel)

Stark, Kirchner, Entscheidungen (Arbeitstitel)

Diefenbach, Hassenzahl, Psychologie des userorientierten Produktdesigns (Arbeitstitel)

Florack, Psychologischen Strategien in Marketing und Werbung (Arbeitstitel)

Wastian, Coaching-Management in Organisationen (Arbeitstitel)

Spieß, Reif, Stadler, Gesundheitsmanagement (Arbeitstitel)

Gasteiger, Talent-Management (Arbeitstitel)

Weitere Bände dieser Reihe finden sie unter

<http://www.springer.com/series/11744>

Felix C. Brodbeck

# Internationale Führung

Das GLOBE-Brevier in der Praxis

 Springer

Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisations-  
psychologie  
München, Deutschland

*Herausgeber*

Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisations-  
psychologie  
München, Deutschland

Ralph Woschée  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisations-  
psychologie  
München, Deutschland

Erich Kirchler  
Universität Wien  
Fakultät für Psychologie  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-662-43360-7      ISBN 978-3-662-43361-4 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-662-43361-4

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

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.

Planung: Marion Krämer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer  
Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Vorwort

---

Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte eine bisher nie dagewesene Globalisierung wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und sozialer Prozesse ein, die durch die Computerisierung in den 1970er-Jahren und die Entwicklung des Internets in den 1990er-Jahren zusätzlich befeuert wurde. Ihre Beschleunigung hält bis heute an, und sie sorgt für eine große Nachfrage nach effektiven Führungspraktiken in internationalen und globalen Organisationen.

In den 1980er-Jahren begann die wissenschaftliche Führungsforschung, die vor einem Jahrhundert eingesetzt hatte, ihren angloamerikanisch geprägten Ethnozentrismus zu überwinden. Dessen Zwillingsschwester, die kulturelle Engstirnigkeit (Parochialismus), betrifft uns alle noch heute. Insbesondere aber betrifft sie die in internationalen und globalen Unternehmen gelebte Führungspraxis. Die kulturelle Engstirnigkeit zu überwinden ist ein zentrales Anliegen der interkulturellen Führungsforschung, und es sollte auch ein zentrales Anliegen der internationalen und globalen Führungspraxis sein.

Ein sowohl bahnbrechendes als auch wegweisendes Forschungsprojekt der interkulturellen Führungsforschung, das sich seit Anfang der 1990er-Jahre bis heute mit Fragestellungen der internationalen und globalen Führung befasst, ist das GLOBE-Projekt (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). Der Zufall wollte es, dass mir, dem Autor dieses Buches, das Privileg zuteil wurde, von Anfang an bei diesem, im wahrsten Sinne des Wortes „massiven“ und „unfassbaren“, Projekt mitzuwirken.

Das GLOBE-Projekt ist inzwischen ein mehrfach ausgezeichneter Leuchtturm der interkulturellen Führungsforschung und kann nicht nur auf drei markante Buchpublikationen aus den Jahren 2004, 2007 und 2014, sondern auch auf mehr als 400 wissenschaftliche und praxisorientierte Originalartikel, teils in den jeweils besten internationalen Fachzeitschriften publiziert, zurückblicken. Es verfügt zudem über weltweit validierte Messinstrumente der Gesellschaftskultur, der Organisationskultur und der Wahrnehmung von Führung, eine enorme Datensammlung, die sich über viele Länder und mehrere Jahrzehnte erstreckt, und ein Netzwerk von inzwischen weit mehr als 200 Wissenschaftlern aus mehr als 70 Ländern. Über GLOBE wird heute an vielen Universitäten und Business Schools weltweit gelehrt, und viele private wie öffentliche internationale Organisationen und Beratungsunternehmen wenden GLOBE-Ergebnisse an.

Die „Massivität“ und die „Unfassbarkeit“ des GLOBE-Projekts bringen allerdings auch einen großen Nachteil mit sich, der mir seit 20 Jahren immer wieder begegnet. Denn wenn ich gefragt wurde, sei es von Führungsforschern oder von Führungspraktikern, was denn nun der Kern der GLOBE-Erkenntnisse sei, sozusagen die „Take-away-Message“ für den „5-Minuten-Manager“, fiel die Antwort etwas länger aus. Und auf die Fragen, wo man sich in der gebotenen Kürze über GLOBE infor-

mieren könne, worum es bei GLOBE gehe, welche Ergebnisse herausgekommen seien und was man, vor allem als Führungspraktiker, über GLOBE wissen müsse, um damit konkret etwas anfangen zu können, wusste ich darauf keine einfache Antwort. Die Antworten auf diese Fragen finden Sie nun im vorliegenden Buch. Und für den ganz eiligen Leser sei an dieser Stelle bereits auf ► Kap. 4 (Was ist GLOBE?) und ► Kap. 5 (Was kam bei GLOBE heraus?) verwiesen.

Meine GLOBE-Kollegen und ich wurden in den vergangenen zwanzig Jahren sehr häufig zu Vorträgen über dieses Projekt eingeladen. Es sind gewiss hunderte von Präsentationen dazu gehalten worden, wenn nicht mehr. An Universitäten und auf Fachkonferenzen standen inhaltliche und methodische Fragen der interkulturellen Führungsforschung im Vordergrund. In privaten und öffentlichen Organisationen und bei Beratungsunternehmen wollte man vor allem wissen, wie mithilfe der GLOBE-Erkenntnisse die konkrete Führungspraxis in internationalen und globalen Kontexten verbessert werden kann. Zu dieser Frage haben wir in den letzten fünfzehn Jahren eine Menge guter Ansätze für die Praxis entwickelt. Über solche Ansätze wird im vorliegenden Buch ebenfalls berichtet.

Ich trage die Idee für dieses Buch, das ich als „GLOBE-Brevier“, im Sinne eines kurzen, praktischen Leitfadens, bezeichnen möchte, schon sehr lange mit mir herum. Mit etwas mehr als 250 Seiten ist es in der Tat „kurz“ geworden, zumindest, wenn man bedenkt, dass die GLOBE-Publikationen insgesamt bis heute ca. 10.000 Seiten umfassen. Praktisch sollte das Buch auch sein, deshalb enthält es nicht nur vier eigenständige Kapitel (► Kap. 6–9), in denen anhand konkreter Problemstellungen aus der internationalen und globalen Führungspraxis beschrieben wird, welchen Mehrwert die GLOBE-Ergebnisse leisten können (z. B. für die internationale Leitbild- und Führungskräfteentwicklung), sondern auch zwei Kapitel (► Kap. 4 und 5), in denen die zentralen Methoden, Messinstrumente und Ergebnisse des GLOBE-Projekts zusammengefasst sind. Auch gibt es einen ausführlicheren Anhang mit Tabellen über die wesentlichen Zahlen, Daten und Fakten von GLOBE. Damit lassen sich auch eigene weiterführende Untersuchungen, die dem Leser sinnvoll erscheinen, anstellen.

„Nichts ist so praktisch, wie eine gute Theorie“, dieses geflügelte Wort gab Kurt Lewin, einer der Begründer der modernen Sozial- und Organisationspsychologie, allen Wissenschaftlern und Praktikern in den 1940er-Jahren mit auf den Weg. Und um solide theoretische Grundlagen, die gleichzeitig auch praktisch sind, geht es in den ersten drei Kapiteln des vorliegenden Buches:

In ► Kap. 1 werden Führungstheorien beschrieben, die weltweit empirisch bestmöglich gesichert sind und sich für die Analyse, Bewertung und Gestaltung internationaler und globaler Führung als besonders geeignet erwiesen haben.

In ► Kap. 2 wird auf jene Kulturbegriffe und Kulturtheorien eingegangen, mit denen sich das Führungsgeschehen in verschiedenen Gesellschaften, Organisationen und Gruppen gleichermaßen gut beschreiben und begreifen lässt, sodass ein unmittelba-

rer Nutzen sowohl für die individuelle Führungspraxis als auch für das international und global zu organisierende Führungsgeschehen erkennbar wird.

In ► Kap. 3 geht es um die wichtigsten und neuesten Erkenntnisse aus der interkulturellen Führungsforschung. Dabei wird das GLOBE-Projekt in den Zusammenhang vorausgegangener und kontemporärer Großprojekte der interkulturellen Gesellschafts- und Organisationsforschung eingeordnet. Dazu ist zu sagen, dass GLOBE das erste (und bisher auch das einzige) interkulturelle Großprojekt ist, das Führung und Führungseffektivität in engem Zusammenhang mit Gesellschaftskulturen und Organisationskulturen weltweit empirisch untersucht hat.

Gestatten Sie mir noch einen Hinweis zum Umgang mit dem GLOBE-Brevier. Es finden sich darin zahlreiche Verknüpfungen zwischen den drei theoretischen Kapiteln, den beiden Kapiteln zum GLOBE-Projekt und dessen Ergebnissen sowie den vier praktischen Kapiteln über verschiedene Problemlagen bei internationaler und globaler Führung. Viele weitere nützliche Verknüpfungen werden Sie selbst herstellen können, wenn Sie sich erlauben, nach eigenem Gutdünken zwischen den Kapiteln hin- und herzuspringen. Die besondere Struktur des gesamten Buches und die Gestaltung jedes einzelnen Kapitels sollen Sie als Leser dabei unterstützen, Ihren eigenen Weg zu finden, sodass Sie über reines Rezeptwissen hinausgehend Ihre eigenen Problemstellungen auf Basis solider theoretischer Erkenntnisse und weltweiter empirischer Ergebnisse analysieren, bewerten und passenden Lösungen zuführen können.

Ein solcherart an fundierten Theorien und empirischen Erkenntnissen orientiertes Vorgehen wird seit Kurzem auch als evidenzbasierte Praxis bezeichnet ([1][2]). Ganz in diesem Sinne habe ich für Anregungen von Ihnen als Leser jederzeit ein offenes Ohr, gleich welcher Art – seien es Rückmeldungen (positive wie negative), konkrete Verbesserungsvorschläge, Praxisbeispiele, Problemlagen oder Erfahrungen, die Sie bei der Anwendung von Erkenntnissen aus diesem Buch oder aus anderen GLOBE-Quellen in der internationalen und globalen Führungspraxis gemacht haben. Ihre Anregungen werden meinen Horizont in jedem Falle erweitern und eine gegebenenfalls anstehende neue Auflage verbessern helfen.

Abschließend bleibt mir noch die angenehme Aufgabe, mich bei jenen Personen zu bedanken, die das Entstehen dieses Buches möglich gemacht haben. Frau Krämer vom Springer-Verlag danke ich für ihre Ermutigung und ihr Vertrauen, das große Ganze in die Tat umzusetzen, nämlich die Herausgabe der Reihe „Wirtschaftspsychologie“, gemeinsam mit meinen Kollegen Erich Kirchler und Ralph Woschée, und das kleine Konkrete, mein lange Zeit gedanklich gehegtes „GLOBE-Brevier“, dabei nicht aus den Augen zu verlieren. Dass es dann zu dessen Publikation kam, habe ich zu großen Teilen auch Frau Babette Geiger, Doktorandin und Mitarbeiterin an meinem Lehrstuhl, zu verdanken. Sie hat mich unermüdlich, höchst professionell und mit vielen Arbeitsstunden dabei unterstützt, die „massiven“ und „unfassbaren“ Weiten der publizierten und (noch) nicht publizierten GLOBE-Dokumente zu sichten, zu ordnen, zu beschreiben und auf bestehende Fehler zu überprüfen.

Meinen GLOBE-Kollegen und meinen zahlreichen Gesprächspartnern in Unternehmen danke ich für die vielen Diskussionen und hilfreichen Anregungen zur praktischen Verwertbarkeit von GLOBE-Ergebnissen. Meinem Geschäftspartner Matthias Zimmermann von Logit Management Consulting, München, danke ich für seine unermüdliche Ermutigung, noch stärker an die Praxis zu denken als bisher, und für seine genialen Einfälle, wie man Theorien und empirische Erkenntnisse, und nicht nur jene von GLOBE, in praktisch nützliche und einfach handhabbare Tools verwandeln kann. Für die ebenso professionelle wie geduldige redaktionelle Betreuung meines Werkes durch Frau Mechler und Frau Krämer vom Springer-Verlag bedanke ich mich ganz besonders. Denn es ist nicht leicht, Professoren zu managen, wie die Briten sagen: „Managing professors is like herding cats.“ Das wissen auch meine Lebensgefährtin, die selbst Professorin ist, und unsere beiden Söhne. Und deshalb möchte ich mich bei ihnen ganz besonders bedanken, denn sie haben meine Abwesenheiten und Stimmungen, die mit diesem Werk verbunden waren, liebevoll aufgefangen oder geduldig ertragen.

**Felix Brodbeck**

München, September 2015

## **Literatur und Anmerkungen**

---

- [1] Brodbeck, F. C. & Woschée, R. (2013). Grundlagen und Möglichkeiten eines evidenzbasierten Personalmanagements. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Eds.). Personalentwicklung 2013, Themen – Trends – Best Practices (S. 19–29). Köln: Luchterhand.
- [2] Brodbeck, F. C. (2008). Evidenzbasiertes (Veränderungs-)Management (EbM). Eine Einführung zum gleichnamigen Themenheft. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, 1, (2008), S. 4–9.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Führung: Soziale Einflussnahme auf andere</b> .....	1
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
1.1	Führung in Organisationen: Begriffe und Definitionen .....	3
1.2	Klassische und kontemporäre Führungstheorien .....	6
1.3	Neuere Führungstheorien für interkulturelle und globale Kontexte .....	15
1.4	Vorstellungen über effektive Führung in verschiedenen Kulturepochen .....	27
	Literatur .....	30
<b>2</b>	<b>Kultur: Fundament und Folge des menschlichen Handelns</b> .....	33
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
2.1	Kultur: Begriffe und Definitionen .....	35
2.2	Kulturdefinitionen zur Untersuchung interkultureller und globaler Führung .....	36
2.3	Der besondere Wert von Kultur als Denkkonzept .....	39
2.4	Anthropologische Kulturindikatoren .....	40
2.5	Die Funktion von Kultur für den Menschen .....	41
2.6	Das 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein .....	42
	Literatur .....	44
<b>3</b>	<b>Interkulturelle Führungsforschung</b> .....	47
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
3.1	Führung in Zeiten der Globalisierung .....	48
3.2	Überwindung des Ethnozentrismus in der Führungsforschung .....	50
3.3	Kulturvergleichende Forschung .....	51
3.4	Kulturvergleichende Führungsforschung .....	54
3.5	Das GLOBE-Projekt .....	56
3.6	Lokales und globales Führen .....	57
	Literatur .....	58
<b>4</b>	<b>Das GLOBE-Projekt: Fragestellung und Methoden</b> .....	61
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
4.1	Der Beginn von GLOBE .....	62
4.2	Die drei GLOBE-Phasen .....	64
4.3	Theoretische Grundlagen und Methoden .....	69
4.4	GLOBE-Kulturdimensionen .....	70
4.5	Kulturcluster .....	79
4.6	Führungsmerkmale als Untersuchungsgegenstand .....	80
	Literatur .....	84
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der GLOBE-Studie</b> .....	87
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
5.1	Zentrale GLOBE-Ergebnisse auf einen Blick .....	88
5.2	GLOBE-Kulturdimensionen .....	92

5.3	<b>GLOBE-Führungsdimensionen</b> .....	136
	Literatur .....	164
<b>6</b>	<b>Entwicklung internationaler bzw. globaler Führungsleitbilder</b> .....	167
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
6.1	<b>Unternehmens- und Führungsleitbilder</b> .....	169
6.2	<b>Herausforderungen bei der Leitbildentwicklung in internationalen bzw. globalen Unternehmen</b> .....	174
6.3	<b>Anwendung der GLOBE-Ergebnisse bei der Leitbildentwicklung und Umsetzung</b> .....	179
	Literatur .....	190
<b>7</b>	<b>Internationale Führungskräfteentwicklung mit 360-Grad- Feedback</b> .....	191
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
7.1	<b>360-Grad-Feedback</b> .....	193
7.2	<b>Kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei 360-Grad-Feedback</b> ....	194
7.3	<b>Führung liegt im kulturgeprägten Auge des Betrachters</b> .....	196
7.4	<b>360-Grad-Feedback zu Führungswahrnehmungen und Führungserwartungen</b> .....	198
7.5	<b>Universelle und kulturspezifische Dimensionen der Führung</b> .....	201
	Literatur .....	206
<b>8</b>	<b>Internationale Mitarbeiterbefragung (MAB)</b> .....	207
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
8.1	<b>Mitarbeiterbefragung</b> .....	208
8.2	<b>Probleme und Lösungsansätze bei internationaler MAB</b> .....	210
	Literatur .....	222
<b>9</b>	<b>Interkulturelle Passung und Attraktivität</b> .....	223
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
9.1	<b>Kulturelle Distanz bei der Führungskräfteentwicklung – von Nordeuropa nach Südasien</b> .....	225
9.2	<b>Nutzung kulturvergleichender Studien für internationale Organisationsentwicklung</b> .....	230
9.3	<b>Export landeskultureller Werte und Praktiken durch Organisationen</b> .....	231
9.4	<b>Kulturelle Attraktivität</b> .....	233
	Literatur .....	240
<b>10</b>	<b>Anhang</b> .....	241
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
10.1	<b>Tabellen</b> .....	242
	Literatur .....	262
	<b>Serviceteil</b> .....	263
	Stichwortverzeichnis .....	264

# Führung: Soziale Einflussnahme auf andere

*Felix C. Brodbeck*

- 1.1 Führung in Organisationen: Begriffe und Definitionen – 3**
- 1.2 Klassische und kontemporäre Führungstheorien – 6**
  - 1.2.1 Persönlichkeitsorientierte Führungstheorien – 8
  - 1.2.2 Verhaltensorientierte Führungstheorien – 10
  - 1.2.3 Kontingenztheorien der Führung – 13
- 1.3 Neuere Führungstheorien für interkulturelle und globale Kontexte – 15**
  - 1.3.1 Theorie der Führenden-Geführten-Beziehung – 16
  - 1.3.2 Theorien transformativer und transaktiver Führung – 18
  - 1.3.3 Theorie impliziter Führungsvorstellungen – 21
  - 1.3.4 Theorie kulturgeprägter impliziter Führungsvorstellungen – 24
- 1.4 Vorstellungen über effektive Führung in verschiedenen Kulturepochen – 27**
- Literatur – 30**

Als ich in an einer Business School im englischsprachigen Ausland einen Lehrstuhl inne hatte und des Öfteren Projekte in umliegenden Firmen betreute, suchte ich regelmäßig die Raucherecken der Betriebe auf, um mich mit den Mitarbeitern zu unterhalten und im „Originalton“ zu hören, was die Leute bewegt, was sie gut finden bei ihrer Arbeit und was sie in Wallung bringt oder resignieren lässt. Bei einem dieser Ausflüge wurden mir von mehreren Mitarbeitern folgende Begebenheiten geschildert:

Ein weltbekannter ausländischer Investor hatte vor Kurzem den Betrieb übernommen. Viele Belegschaftsmitglieder, vor allem die älteren, hatten schon mehrere „Übernahmen“ hinter sich und waren es inzwischen gewohnt, sich dem frischen Wind in den ersten Wochen und Monaten nicht entgegenzustemmen, sondern sich leicht zu beugen, den Kopf etwas einzuziehen und zu sehen, was da auf sie zukommt. Man war eigentlich froh, von so einem prominenten und zuverlässigen Investor übernommen worden zu sein, und auch neugierig, welche Neuerungen er im Gepäck hat. Zwar war man auch stolz auf die eigene Produktion und die eigenen Produkte, wusste aber, dass die vom Investor einzubringenden Produktionsverfahren das Endprodukt in jedem Falle verbessern würden, denn dessen Produkte waren sehr beliebt. Die Haltung der Belegschaft zum damaligen Zeitpunkt würde ich als abwartend positiv und aufgeschlossen beschreiben.

Worüber sich die Mitarbeiter unisono beschwerten und was sie richtig in Wallung brachte, war das Gebaren der ausländischen Führungskräfte im ersten Jahr der Betriebsübernahme. Diese trafen sich stets in Gruppen ihrer Landsleute, unterhielten sich lauthals in ihrer Landessprache und nur selten, falls überhaupt, nahmen sie Einheimische in ihren Kreis auf. Eine sehr bildhaft beschriebene Begebenheit blieb mir besonders in Erinnerung: Führungskräfte des Investors betreten das Kasino als geschlossene Gruppe, nehmen ihr Territorium ein, bestehend aus Tischen in einem bestimmten Bereich des Kasinos, unterhalten sich in ihrer Landessprache, obwohl sie die englische Sprache sehr gut beherrschen, sie bitten keine einheimischen Mitarbeiter an ihre Tische, und keiner von ihnen wird an anderen Tischen unter Einheimischen gesehen. Sie verlassen das Kasino, wiederum als geschlossene Gruppe – unnahbar, arrogant, rücksichtslos!

Zwei Jahre später hatte sich der Investor, unter schweren Verlusten, zurückgezogen und den Betrieb verlassen. Als ich kurze Zeit danach in demselben Betrieb zu tun hatte und in der Raucherecke auf den Rückzug des Investors zu sprechen kam, erhielt ich folgende Auskünfte: Dem Investor wurde von einheimischen Mitarbeitern und Führungskräften böse mitgespielt, auch gab es Sabotage in der Produktion, z. B. diskriminierende Schmierereien an verdeckten Stellen in den hergestellten Produkten, und eine hochrangige einheimische Führungskraft gab die Entwicklung eines technischen Aggregats bei einer heimischen Firma in Auftrag (quasi auf Kosten des Investors), das an einer anderen Produktionsstätte im Heimatland des Investors bereits vollentwickelt und exportbereit in den Regalen lag.

Bei so viel Widerstand muss man sich fragen, was die Führungskräfte falsch gemacht haben und was sie hätten anders machen können. Eine Antwort darauf gibt unter anderem die LMX-Theorie der Führung, die neben anderen klassischen und neueren Theorien, die für interkulturelle Führung von besonderer Bedeutung sind, im vorliegenden Kapitel vorgestellt wird und aus der sich bereits praktische Tipps für den sensiblen Umgang mit sozialen Beziehungen in interkulturellen Kontexten ableiten lassen.

Sie haben sich bestimmt des Öfteren gefragt, was gute Führung eigentlich ausmacht und was nicht. Woran erkennen Sie zum Beispiel, ob Sie selbst gut geführt werden oder ob Sie selbst

gut führen? Durch welche Eigenschaften, Verhaltensweisen und Einstellungen zeichnet sich eine herausragende Führungskraft gegenüber einer mittelmäßigen oder gar schlechten Führungskraft aus? Wenn Sie sich diese Fragen schon gestellt und vielleicht auch die eine oder andere Antwort darauf gefunden haben, dann sind Sie in bester Gesellschaft: Denn seit den Anfängen der schriftlich überlieferten Menschheitsgeschichte beschäftigten sich Könige und Fürsten, Feldherren, Priester und Gelehrte aus den unterschiedlichsten Kulturepochen mit möglichen Antworten auf diese grundlegenden Fragen rund um das Thema Führung. Einige der bedeutendsten Beschreibungen hervorragender Führung von der Frühgeschichte bis ins 19. Jahrhundert beleuchten wir am Ende dieses Kapitels, und zwar im Lichte der wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Führungsforschung, die mit dem 20. Jahrhundert ihren Anfang nahm und auf die wir in diesem Kapitel eingehen.

Wer herausfinden will, wie effektive oder gar herausragende Führung funktioniert, muss sich zunächst einmal damit beschäftigen, was Führung eigentlich bedeutet. Dies gilt ganz besonders in interkulturellen und globalen Kontexten, in denen vor unterschiedlichen kulturellen Hintergründen verschiedene Vorstellungen von Führung aufeinandertreffen. Die Führungsforschung bietet hierfür sowohl durchdachte Definitionen von Führung an als auch empirisch überprüfte Theorien und Modelle darüber, wie Führung funktioniert und was eine effektive und herausragende Führungskraft ausmacht.

Im vorliegenden Kapitel werden praktisch brauchbare Führungsdefinitionen sowie klassische und moderne Führungstheorien beschrieben, die eine solide wissenschaftliche Grundlage für ein tiefergehendes Verständnis von Führung in internationalen und globalen Kontexten bieten.

## 1.1 Führung in Organisationen: Begriffe und Definitionen

Der Wortherkunft nach gehen die deutschen Begriffe „führen“, „Führer“ und „Führung“ auf das althochdeutsche Verb *fuoren* zurück, was „in Bewegung setzen, fahren machen, in eine Richtung geleiten“ bedeutet [1]. Die englischen Entsprechungen (*to lead*, *leader*, *leadership*) basieren auf dem angelsächsischen Verb *laedan* (westgermanisch *\*laidjan*, altsächsisch *lithan*), das „vorwärtsbringen, leiten, lenken, auf eine Reise mitnehmen“ bedeutet [2]. Demnach bezeichnen die mit dem deutschen „führen“ und dem englischen *to lead* verbundenen Begriffe das, was andere in Bewegung setzt und ihnen den Weg weist.

Für Führung in Organisationen gibt es unzählige wissenschaftliche Definitionen. Den meisten, in der Literatur bekannten ist das „zielbezogene, soziale Einflussnehmen auf andere“ gemeinsam. Diese Art von Einflussnahme findet in Organisationen sowohl mittelbar als auch unmittelbar statt. Mittelbar geführt wird durch vorgegebene soziale Strukturen (z. B. Normen-, Rollen-, Anreiz- oder Rechtssysteme), unmittelbar geführt wird durch Personen, die mit anderen Personen interagieren und soziale Beziehungen eingehen (z. B. zwischen Führenden und Geführten). In Organisationen wird Letzteres auch als personale Führung bezeichnet, in Abgrenzung zu Begriffen wie Unternehmensführung oder strategische Führung, die sich auf das Geschäft der Unternehmensleitung beziehen. Das vorliegende Werk beschäftigt sich hauptsächlich mit personaler Führung in Organisationen, also dem unmittelbaren sozialen Einflussnehmen auf die Mitglieder von Organisationen.

Als ein gemeinsamer Nenner der zahlreichen Definitionen personaler Führung in Organisationen (vgl. [3, 4]) kann folgende Definition gelten, die auch international hohen Konsens findet (z. B. unter den ca. 200 Wissenschaftlern der in über 60 Ländern durchgeführten GLOBE-Studien, s. ► Kap. 4):

- **Personale Führung in Organisationen findet statt, wenn eine Person andere Personen dazu motiviert, beeinflusst und befähigt, zur Effektivität und zum Erfolg jener Organisation beizutragen, deren Mitglieder sie sind.**

Neben den beiden zuvor erläuterten Bedeutungen von „führen“ und *to lead* („andere in Bewegung setzen“, „den Weg weisen“) verweist diese Definition auch auf das insgesamt zielgerichtet in Bewegung zu setzende soziale Aggregat (die Organisation) und auf die besondere Funktion, die der personalen Führung dabei zukommt, nämlich die Organisationsmitglieder im Sinne des Erfolgs der gesamten Organisation zu motivieren, zu beeinflussen und zu befähigen. Aufbauend auf dieser Definition werden im vorliegenden Kapitel klassische und kontemporäre Ansätze und Theorien der Führungsforschung erläutert. Der Fokus liegt dabei auf deren Tauglichkeit für die wissenschaftliche und praktische Bearbeitung von Fragen der interkulturellen und globalen Führung in Organisationen.

Bevor der inhaltliche Überblick über die grundlegenden Ansätze und Theorien der Führung gegeben werden kann, müssen noch die Anforderungen betrachtet werden, die an Begrifflichkeiten und Definitionen der Führung in interkulturellen und globalen Kontexten zu stellen sind. Denn die durch kulturelle Werte geprägte Bedeutung von Führung gilt es von Beginn an im Auge zu behalten. Bei der interkulturellen Führungsforschung wie auch generell beim wissenschaftlichen Arbeiten in anwendungspraktischen Kontexten ist es besonders wichtig, zunächst von möglichst wertfreien Definitionen des Untersuchungsgegenstandes auszugehen. So lässt sich verhindern, dass dem Forschungsgegenstand normative und moralische Wertvorstellungen einzelner Protagonisten, forschender Gemeinschaften oder ganzer Kulturen (unbemerkt) aufgeprägt werden.

### Beispiel einer durch Werte geprägten Definition personaler Führung

In Bezug auf die Qualität des Führungsgeschehens argumentieren viele Theoretiker und auch einige Praktiker, dass Führungskräfte, die auf Zwangsmittel und Manipulation zurückgreifen, um Geführte zielorientiert zu beeinflussen, diese nicht wirklich „führen“, da unter Führung eine soziale Einflussnahme zu verstehen sei, die in jedem Falle in freiwilligem und leidenschaftlichem Engagement seitens der Geführten zu resultieren habe. Eine solche Definition von Führung ist allerdings zu restriktiv, wenn man Situationen betrachtet, in denen Zwang und Manipulation (oder „Anreize schaffen“ und „überzeugen“) als legitime Mittel einer zielführenden Einflussnahme auf Geführte gelten, etwa aufgrund entsprechender kultureller Normen und Werte oder weil selbst die Geführten im Nachhinein den Einsatz von Zwang und Manipulation als beste Option in einer bestimmten Situation bewerten. Man denke hier zum Beispiel an militärische oder behördliche Kontexte, in denen Befehle oder Dienstanweisungen zu erfüllen sind, unter Androhung von Sanktionen, aus durchaus nachvollziehbaren und guten Gründen.

Findet in einem frühen Stadium der Begriffsbildung eine starke Prägung durch Werte statt, wird die erkenntnisbildende, wissenschaftliche Auseinandersetzung behindert, und die nachgeordnete Integration der verschiedenen Forschungsbefunde wird erschwert oder gar verunmöglicht. Ohne klare Definitionen bezieht man sich auf unterschiedliche Facetten desselben Gegenstandsbereichs oder gleich auf unterschiedliche Gegenstandsbereiche. Das bleibt gerne unbemerkt, oft sogar über Jahrzehnte hinweg, und resultiert in einer unübersehbaren Fülle

### Exkurs: Führung wertfrei definieren: der sozialpsychologische Ansatz

Unmittelbare, personale Führung kann aus sozialpsychologischer Sicht wertfrei definiert werden. Ein Beispiel hierfür ist die Definition von Führung als eine Qualität, die bestimmten Personen durch andere Personen (als Attribut) aufgrund der Qualität ihrer Beziehungen zu anderen zugeschrieben wird [6]. Diese Definition verwendet einfache Worte der Umgangssprache („Qualität“, „Personen“, „andere“) in Kombination mit wissenschaftlich definierten Konstrukten aus der Sozialpsychologie („zugeschrieben“, „aufgrund“, „Beziehungen“). Wissenschaftlich definierte Konstrukte müssen weltweit gleichbedeutend formuliert und operationalisiert werden können. Die Sozialpsychologie ist dem Universalitätspostulat psychologischer Theoriebildung verpflichtet, was bedeutet, dass ihre Theorien über das Erleben, Denken und Verhalten des Menschen in sozialen Kontexten überall auf der Welt gleichermaßen gültig sein müssen – vergleichbar mit biologischen Theorien über die Funktionsweise von weltweit vorkommenden Organismen.

Die sozialpsychologische Definition zeigt an, dass personale Führung nicht a priori einer (führenden) Person inhärent ist. Demnach genügt es nicht, wenn eine Person Führungsanspruch erhebt und Führungsverhalten zeigt, um davon ausgehen zu können, dass Führung tatsächlich auch stattfindet. Erst wenn andere Personen die Bedeutung „führt“ einer Person als Attribut zuschreiben, ist von Führung im sozialpsychologischen Sinne zu sprechen. Personale Führung ist demnach in der Sozialpsychologie ein relationales Konstrukt. Führen und Geführtwerden sind untrennbar miteinander verbunden.

Ob also jemand führt (oder nicht), bemisst sich der sozialpsychologischen Theoriebildung zufolge an der Qualität der sozialen Beziehungen einer Person zu (einer) anderen und der daraus resultierenden Attribution „führt“ bzw. „ist eine führende Person“ vs. „führt nicht“ bzw. „ist keine führende Person“.

So kann es zum Beispiel sein, dass einer Person das Attribut „führt“ zugesprochen wird, und sie allein dadurch bereits sozialen Einfluss auf andere ausübt, obwohl sie anderen gegenüber weder Führungsanspruch erhebt noch Führungsverhalten zeigt (z. B. Mahatma Gandhi). Sozialpsychologisch betrachtet findet auch in diesem Falle Führung statt.

Möglichst wertfreie Definitionen zum Gegenstandsbereich der Führung ermöglichen es dem Führungsforscher, sowohl persönliche Merkmale (z. B. Intelligenz, Stresstoleranz) und Verhaltensweisen (z. B. aufgabenorientiertes oder mitarbeiterorientiertes Verhalten) als auch Besonderheiten des Kontexts (z. B. formale Führungsposition) als von „Führung“ abgrenzbare Größen zu definieren und damit als Faktoren von Führung und Führungseffektivität empirisch zu untersuchen. Erst dadurch wird an empirischen Tatsachen erkenntnisbildend überprüfbar, ob und welchen Einfluss bestimmte Faktoren auf Führung haben und auf welche Art und Weise sich ihr jeweils spezifischer Einfluss auf das Führungsgeschehen auswirkt. Wären Faktoren nicht abgrenzbar, sondern in den Untersuchungsgegenstand der Führung bereits „hineindefiniert“ (z. B. in die Begriffe: führende Person, Führungseigenschaft, Führungsposition, Führungsverhalten, Führungseffektivität), dann ließen sich persönlich favorisierte oder kulturell unliebsame Qualitäten von Führung nach Belieben, quasi per definitionem, einbeziehen oder ausschließen. Am Ende eines solchen Prozesses existierten hunderte von Führungsdefinitionen und Führungstheorien nebeneinander, denen mehr oder weniger stark (oftmals unbemerkt) einander widersprechende (kulturelle) Werte inhärent sind und die durch die weltweite Führungsforschung nicht mehr integriert werden können. Leider ist dies genau der Zustand, in dem sich die weltweite Führungsforschung seit einiger Zeit befindet, wie die Wissenschaftstheoretiker Glynn und Rafaelli anhand umfangreicher Analysen der kontemporären Führungsforschung nachgewiesen haben [5].

von unverbundenen Forschungssträngen und empirischen Ergebnissen. In der 100-jährigen Geschichte der Führungsforschung ist dies leider allzu oft passiert [5]. Eine weiterführende Diskussion definitorischer Grundlagen ist im Kasten „Führung wertfrei definieren: der sozialpsychologische Ansatz“ zu finden. Darauf, wie man die begriffliche, definitorische und messtechnische Wertefreiheit in der interkulturellen Führungsforschung gewährleisten kann, wird in ► Kap. 3 und 4 näher eingegangen.

Die eingangs präsentierte Definition der personalen Führung in Organisationen versucht eine unnötige Prägung durch Werte zu verhindern, indem sie

- eine international konsensfähige Definition von Führung in Organisationen aufgreift und auf personale Führung in Organisationen anpasst,

- definatorische und wissenschaftliche Zurückhaltung gegenüber kulturellen Wertvorstellungen und vermuteten Faktoren der Führungseffektivität (z. B. bestimmte Fähigkeiten führender Personen) übt (deren Kausalwirkung ist empirisch zu überprüfen und nicht „per definitionem“ festzulegen),
- sprachlich eindeutige Begriffe und messbare psychologische Konstrukte menschlichen Erlebens, Denkens und Verhaltens verwendet.

Für die praktische Bedeutung einer sorgfältigen Theorieentwicklung in den Sozial- und Organisationswissenschaften trat wohl kaum jemand vehementer ein als Kurt Lewin (1890–1947), ein Pionier der Sozialpsychologie und der Organisationspsychologie. Den nachfolgenden Abschnitten über klassische und neuere Führungstheorien sind deshalb seine Worte, die er als Präsident der Society for the Psychological Study of Social Issues im September 1942 in Washington sprach, als Motto vorangestellt: „Wir sollten uns des Wertes der Theorie bewusst sein. Ein Geschäftsmann hat einmal festgestellt ‚es sei nichts so praktisch wie eine gute Theorie‘“ [7].

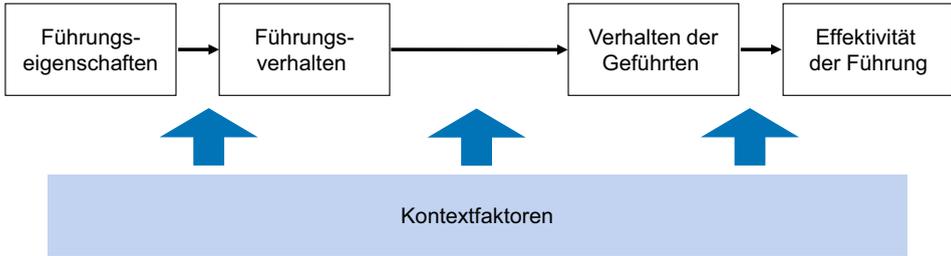
### Zwischenfazit

Für die interkulturelle Führungsforschung wie auch für die Anwendung ihrer Erkenntnisse in der Praxis ist es besonders wichtig, von eindeutigen und möglichst wertfreien Definitionen auszugehen. Die mangelhafte Integration der bisherigen Führungsforschung, die als Folge der zahlreichen – oft kulturgeprägten – Führungsdefinitionen zu sehen ist, hemmte den wissenschaftlichen Fortschritt der letzten hundert Jahre spürbar. Eine Chance zur Wiederbelebung bieten die seit Anfang dieses Jahrtausends bekannt gewordenen theoriebildenden Ansätze der interkulturellen Führungsforschung. Die international konsensfähige Definition von personaler Führung in Organisationen, die von GLOBE entwickelt wurde, sowie auch die im Exkurs erläuterte sozialpsychologische Definition sind Beispiele dafür, wie der Einfluss kultureller Werte auf Führungsdefinitionen verhindert bzw. eingeschränkt werden kann.

## 1.2 Klassische und kontemporäre Führungstheorien

Die wissenschaftliche Führungsforschung entwickelt seit ihren Anfängen zu Beginn des 20. Jahrhunderts Theorien zur Erklärung und Vorhersage jener Wirkungen, die von Führungskräften auf Geführte und Organisationen ausgehen. Führungsforscher bearbeiten dabei viele Fragen, die man sich auch in der Praxis zum Thema Führung stellt, wie zum Beispiel: Woran erkennt man effektive Führungskräfte? Welche Wirkungen auf die Geführten gehen von effektiven (und weniger effektiven) Führungskräften aus? Wie werden Führungskräfte von anderen wahrgenommen – und ist diese Frage überhaupt wichtig? Wann wird der Führungsanspruch einzelner Personen von den Geführten akzeptiert und wann nicht? Wie reagieren Geführte bei Akzeptanz, wie bei Ablehnung der führenden Person? Welche (positiven und negativen) Einflüsse üben Führungskräfte auf andere aus? Wie gewinnt, selektiert und entwickelt man effektive Führungskräfte in Organisationen? Diese und ähnliche Fragen sind in nationalen, internationalen und globalen Kontexten gleichermaßen von großer praktischer Bedeutung.

In der Führungsforschung wie auch in der Führungspraxis dominiert die Vorstellung, dass führende Personen mit ihren jeweiligen Führungseigenschaften und Verhaltensweisen auf die Einstellungen und das Verhalten der Geführten einwirken. Daraus ergeben sich Einflüsse auf jene Kriterien, die zur Einschätzung der Effektivität von Führung herangezogen werden. Hinzu



■ **Abb. 1.1** Grundlegende Vorstellungen in der Führungsforschung und Führungspraxis

treten Kontextfaktoren, die das Beziehungsgefüge zwischen Führenden, Geführten und Leistungskriterien auf unterschiedliche Art und Weise und an unterschiedlichen Stellen beeinflussen können. In ■ **Abb. 1.1** sind diese grundlegenden Vorstellungen über Führung grafisch dargestellt.

Um die Gültigkeit (Validität) von zunächst als theoretisch zu betrachtenden Vorstellungen über das Zustandekommen effektiver Führung und die aus ihnen ableitbaren Empfehlungen für die Praxis richtig einschätzen zu können, ist es unverzichtbar, diese im Zusammenhang mit messbaren Kriterien der Leistungen, die durch personale Führung in Organisationen erbracht werden (sollen), empirisch zu überprüfen.

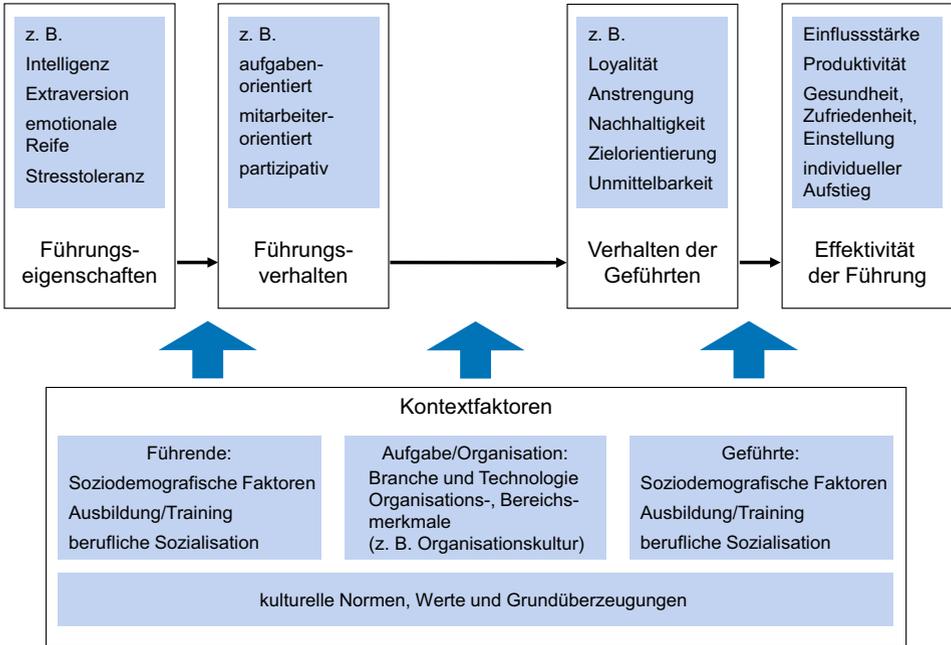
➤ **Für die Gültigkeit von Theorien gilt ebenso wie in der Wirtschaft das Motto: „Entscheidend ist, was am Ende herauskommt.“**

Die wesentlichen Messgrößen zur Einschätzung der Führungseffektivität fallen gemäß der einschlägigen wissenschaftlichen und anwendungspraktischen Führungsliteratur in folgende vier Bereiche (s. rechts oben in ■ **Abb. 1.2**):

1. Einflussstärke: *das Ausmaß des ausgeübten Einflusses auf Geführte* (z. B. auf deren Werte, Einstellungen, Motivation und Verhalten in Organisationen),
2. Produktivität: *die Resultate der Leistungen von Geführten* (z. B. Qualität/Quantität ihrer Erzeugnisse/Dienstleistungen, ihr Wissens- und Fertigkeitserwerb, Produkt- und Prozessinnovationen),
3. Gesundheit/Zufriedenheit/Einstellungen: *Indikatoren der Gesundheit/Unversehrtheit und der Arbeitseinstellungen von Geführten* (z. B. Stress, Krankenstand, Unfallrate, Engagement, Arbeitszufriedenheit, Commitment),
4. individueller Aufstieg: *das Ausmaß an Anerkennung, die Führungskräfte seitens der Geführten in Teams und in ganzen Organisationen zugesprochen wird* (z. B. inwieweit eine Person als Führungskraft akzeptiert und als effektiv erachtet wird, erreichte Führungspositionen, erzielttes Einkommen).

Drei theoretische Hauptansätze fanden in der Führungsforschung bis in die 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts hinein weltweit größte Beachtung und finden sie in ihren Kernaussagen auch heute noch (s. links oben und unten in ■ **Abb. 1.2**):

1. persönlichkeitsorientierte Führungstheorien, die auf Führungseigenschaften fokussieren,
2. verhaltensorientierte Führungstheorien, die Führungsverhalten beschreiben, und
3. situative Ansätze der Führung (sogenannte Kontingenztheorien), die Kontextfaktoren berücksichtigen.



■ **Abb. 1.2** Ansätze der Führungsforschung mit gängigen Messvariablen

Diese Ansätze werden im Folgenden näher betrachtet, um jene grundlegenden Konzepte, die bis heute sowohl in der Führungsforschung als auch in der Führungspraxis Verwendung finden, auf ihre wissenschaftliche Tragfähigkeit für interkulturelle und globale Felder der personalen Führung in Organisationen hin zu untersuchen. In ► Abschn. 1.3 wird auf jene, meist neueren und in der Praxis weniger bekannten Führungstheorien eingegangen, die sich für interkulturelle und globale Führungskontexte besonders gut eignen.

### 1.2.1 Persönlichkeitsorientierte Führungstheorien

Seit Beginn wissenschaftlicher Studien über Führung konzentriert sich ein Großteil der Führungsforschung auf Persönlichkeitseigenschaften von (effektiven) Führungskräften (z. B. Extraversion, emotionale Stabilität, Intelligenz) oder auf deren motivationale Dispositionen (z. B. Macht- und Leistungsmotive) sowie hunderte weiterer Führungseigenschaften. Die entsprechenden empirischen Untersuchungen vergleichen in der Regel als „effektiv“ erachtete Führungskräfte mit „normalen“ Führungskräften hinsichtlich ihrer Führungseigenschaften, die nachweislich als stabil gelten, sowohl über die Zeit hinweg als auch über verschiedene Situationen hinweg (sogenannte Persönlichkeitsmerkmale, engl. *personality traits*). Folglich gilt es durch eignungsdiagnostische Verfahren jene Führungskräfte auszuwählen und für die Organisation zu gewinnen, die bei den erwünschten Führungseigenschaften höhere Werte aufweisen.

➤ **Der zugrunde liegende Gedanke persönlichkeitsorientierter Führungstheorien lautet: „Zum Führen wird man geboren“.**

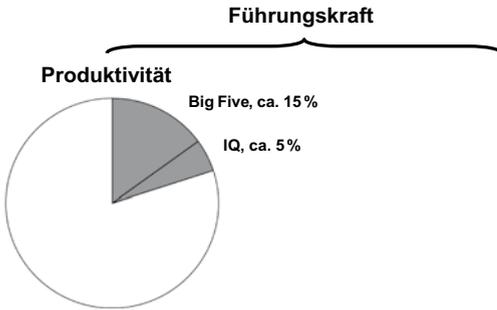
Heute weiß man aufgrund von Metaanalysen (Zusammenfassungen vieler Primärstudien zu Metadaten mit quantitativen, statistischen Mitteln), dass signifikante und konsistente Korrelationen (Zusammenhangsstärken zwischen zwei oder mehr Variablen) zwischen Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften und deren Führungseffektivität bestehen. Zum Beispiel korrelieren vier der fünf sogenannten Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen [8] im Durchschnitt bis zu moderat positiv mit verschiedenen Kriterien der Führungseffektivität: *Extraversion* ( $\emptyset r=0.31$ ), *Offenheit gegenüber Neuem* ( $\emptyset r=0.24$ ), *Gewissenhaftigkeit* ( $\emptyset r=0.28$ ), und *emotionale Reife* ( $\emptyset r=0.24$ , als Gegenpol zu *Neurotizismus*). Für Intelligenz wurde metaanalytisch ein ähnlich starker durchschnittlicher Zusammenhang mit verschiedenen Kriterien der Führungseffektivität ermittelt ( $\emptyset r=0.27$ ; [9]).

#### Praxistipp: Big-Five-Test

Die Ausprägungen Ihrer eigenen Werte auf den Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen können Sie mithilfe eines 45 Items umfassenden Fragebogens (Kurzversion des Originalfragebogens von McCrae und Costa 1987) kostenlos feststellen lassen (s. Website „Big Five Personality“ [10]). Ihre Testwerte werden pro Dimension automatisch ermittelt, und Sie erfahren mehr über die genaue Bedeutung der Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen.

In Kombination (multipler Korrelationskoeffizient  $R$ ) korrelieren alle Big-Five-Dimensionen der Persönlichkeit mit „objektiven“ bzw. „harten“ Kriterien der Führungseffektivität (z. B. durch Vorgesetzte berichtete Produktivitätskennwerte der von Führungskräften geleiteten Arbeitsgruppen;  $R=0.39$ ; [8]) und mit der Karriereentwicklung der Führungskräfte (z. B. erreichte Position, erzieltetes Einkommen;  $R=0.54$ ; [8]) in höherem Maße als jedes der fünf Persönlichkeitsmerkmale für sich genommen. Intelligenz korreliert mit diesen beiden Kriterien der Führungseffektivität ebenfalls signifikant, aber jeweils deutlich schwächer ( $r=0.15$ ;  $r=0.28$  [9]) als die Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen in Kombination. Anhand der festgestellten Korrelationen lässt sich berechnen, welcher Anteil der Varianz des Kriteriums „Führungseffektivität“ durch die gleichzeitig gemessenen Unterschiede in Persönlichkeit und Intelligenz aufgeklärt wird. So können beispielsweise für objektive Produktivitätsmerkmale der Führungseffektivität insgesamt ca. 15 % der Varianz durch Kombination der Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen aufgeklärt werden und ca. 5 % durch Intelligenz (■ Abb. 1.3).

Nur wenige Untersuchungen überprüfen die aus persönlichkeitsorientierten Führungstheorien ableitbare Kausalitätsannahme, dass Führungseigenschaften tatsächlich eine Wirkung auf Effektivitätskriterien der Führung haben – und nicht umgekehrt. Dazu bräuchte man Längsschnittstudien mit mindestens zwei Messzeitpunkten, zu denen sowohl Persönlichkeitsmerkmale als auch Effektivitätskriterien gemessen werden. Bei den meisten Untersuchungen werden jedoch nur sogenannte Querschnittstudien mit einem Messzeitpunkt für beide Variablengruppen verwendet. Gerichtete Kausalhypothesen lassen sich damit zwar postulieren, aber nicht zweifelsfrei überprüfen, denn bei solch „korrelativen“ Studien kann die tatsächliche Kausalbeziehung auch in umgekehrter Richtung bestehen, d. h., das effektive Bewältigen von Führungsaufgaben wirkt auf Persönlichkeitsmerkmale zurück. Bei Führungseigenschaften wie *emotionale Reife*, *Offenheit für Neues* oder *Extraversion* kann durchaus von situativen Lerneffekten während des Bewältigens von Führungsherausforderungen über längere Zeit hinweg ausgegangen werden. Solche Lerneffekte können in stabilen Verhaltensdispositionen resultieren. Verhaltensdispositionen haben einen hohen Traitcharakter, d. h., sie sind von Persönlichkeits-



■ **Abb. 1.3** Durch Persönlichkeit und Intelligenz vorhergesagte Varianzanteile der Produktivität

merkmalen, falls überhaupt, nur sehr schwer zu unterscheiden. Anders als Persönlichkeitseigenschaften, die im Wesentlichen als (genetisch bedingt) unveränderlich betrachtet werden, formen sich Verhaltensdispositionen durch berufliche Sozialisation, beispielsweise durch Erfahrungen, die beim Durchlaufen vieler verschiedener Führungssituationen gemacht werden. Mit dieser Lern- und Erfahrungsperspektive vor Augen hat sich die Führungsforschung bereits in den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts verstärkt mit der Entwicklung von verhaltensorientierten Führungstheorien beschäftigt, denn Verhalten ist prinzipiell erlernbar.

## 1.2.2 Verhaltensorientierte Führungstheorien

Häufig wurde an Traitansätzen der Führung kritisiert, dass sie nicht wirklich erklären können, wie die Verbindung zwischen angeborenen Führungseigenschaften und Kriterien der Führungseffektivität genau hergestellt wird. In verhaltensorientierten Führungstheorien werden deshalb verschiedene Merkmale des Führungsverhaltens vorgeschlagen, die diesen Zusammenhang vermitteln könnten. Zunehmend wurden diese Theorien auch in Organisationen empirisch überprüft, und das Hauptinteresse der Führungsforschung richtete sich seitdem verstärkt darauf, wie sich Führungskräfte verhalten und welches Führungsverhalten sich positiv auf Effektivitätskriterien der Führungsleistung auswirkt.

Genau genommen wurde das *tatsächliche* Führungsverhalten von effektiven (vs. weniger effektiven) Führungskräften nur sehr selten direkt und objektiv untersucht (z. B. durch Verhaltensbeobachtung). Viel populärer und praktischer war – und ist es auch heute noch –, Geführte und Führungskräfte danach zu befragen und jeweils anhand von aussagenbezogenen Ratingskalen (d. h. kategoriale Bewertungen darüber, wie stark eine Aussage zutrifft oder nicht) bewerten zu lassen, inwieweit man bestimmte Führungsverhaltensweisen bei seinen Führungskräften bzw. bei sich selbst beobachtet hat.

Die beiden weltweit populärsten Forschergruppen, die sich in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts mit Führungsverhalten beschäftigten, verfolgten diesen Ansatz der Bewertung von Verhaltensbeschreibungen des Führens durch Führende und durch Geführte. Interessanterweise wussten sie anfangs nichts von den Forschungsaktivitäten der jeweils anderen Gruppe, kamen aber dennoch, unabhängig voneinander, zu sehr ähnlichen Ergebnissen. Bis zum heutigen Tag haben sie unser Verständnis über effektives Führungsverhalten entscheidend geprägt. Das eine Forschungsprogramm wurde an der Ohio State University von John K. Hemphill, Ralph M. Stogdill und Mitarbeitern etabliert (Ohio-Gruppe), das andere an der University of Michigan von Rensis Likert, Daniel Katz und Mitarbeitern (Michigan-Gruppe). Beide Gruppen ermittelten in systematischer Art und Weise zahlreiche Beschreibungen des

### Exkurs: Die Forschungsprogramme der Ohio- und der Michigan-Gruppe

Die Ohio-Gruppe fokussierte die formale Führungskraft als Hauptquelle der personalen Führung in Organisationen. Etwa 1800 Beschreibungen von relevantem Führungsverhalten wurden aus unterschiedlichsten semantischen Quellen (z. B. Wörterbüchern, historischen Texten, Biografien) zusammengestellt und später auf ungefähr 150 prägnante Aussagen über Führungsverhalten reduziert. Ein vorläufiger Fragebogen wurde tausenden von Angestellten, zunächst in Behörden und militärischen Organisationen, vorgelegt, die jeweils angaben, in welchem Maße ihre Vorgesetzten diese Verhaltensweisen zeigten. Der endgültige Fragebogen (engl. *Leader Behavior Description Questionnaire*, LBDQ) stellt einen Meilenstein in der Geschichte der Führungsforschung dar. Mithilfe faktorenanalytischer Methoden zur Analyse von Zusammenhangsmustern zwischen den Items des LBDQ ergaben sich die zwei grundlegenden (inzwischen als voneinander unabhängig nachgewiesenen) Dimensionen der Aufgabenorientierung (engl. *initiating structure*) und Mitarbeiterorientierung (engl. *consideration*) im Führungsverhalten.

Die Michigan-Gruppe ging bei der Sammlung und Auswahl von relevanten Beschreibungen des Führungsverhaltens in ähnlicher Art und Weise wie die Ohio-Gruppe vor. Sie entdeckte jedoch insgesamt vier Dimensionen des Führungsverhaltens. Diese umfassen jene Verhaltensweisen, die

1. die Interaktion zwischen den Akteuren erleichtern (engl. *interaction facilitation*),
2. die Erledigung der Arbeitsaufgaben sicherstellen (*work facilitation*),
3. die Zielorientierung der Akteure gewährleisten (*goal emphasis*) und
4. die Mitarbeiterorientierung fördern (*individual support*) [11].

Diese wurden in den beiden Dimensionen *job centered (work facilitation, goal emphasis)* und *employee centered (interaction facilitation, individual support)* zusammengefasst, und sie weisen eine deutliche Ähnlichkeit mit den Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung der Ohio-Gruppe auf.

Das Verständnis der Michigan-Gruppe von Führung selbst unterscheidet sich grundlegend von jenem der Ohio-Gruppe. Während deren Forschungsansatz auf den (formal) Führenden fokussiert und im Wesentlichen an hierarchischen Strukturen der Organisation ansetzt (erkennbar auch an dem zunächst befragten Personenkreis in Behörden und beim Militär), postuliert die Michigan-Gruppe, dass effektives Führen in Organisationen zwar das Vorhandensein der vier identifizierten Dimensionen von Führungsverhalten voraussetzt, deren effektive Ausführung jedoch prinzipiell *jeder* involvierte und befähigte Mitarbeiter gewährleisten kann. Demnach müssen die von der Michigan-Gruppe postulierten Führungsverhaltensweisen nicht unbedingt von ein und derselben Person (z. B. der formalen Führungskraft) ausgeführt werden.

Führungsverhaltens und gruppieren diese in überraschend übereinstimmenden Oberkategorien (s. Exkurs: Die Forschungsprogramme der Ohio- und der Michigan-Gruppe). Im Ergebnis betonen beide Forschungsprogramme gleichermaßen den Unterschied zwischen zwei grundlegenden Dimensionen des Führungsverhaltens: zum einen bezogen auf die Bewältigung der Arbeitsaufgaben und zum anderen bezogen auf die Wertschätzung des Mitarbeiters als Mensch.

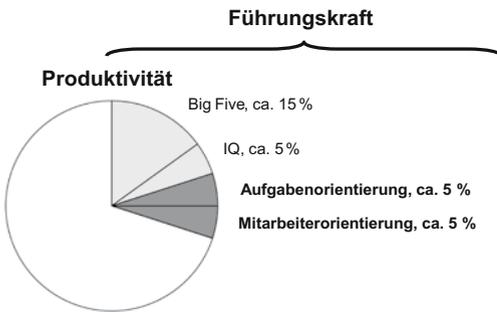
Die verhaltensorientierte Führungstheorie der Michigan-Gruppe ist für moderne und international tätige Organisationen besonders geeignet. Sie ist kompatibel mit typischen Herausforderungen an lokale und globale Organisationen, die komplexe Arbeitsprozesse, teils in weltweit vernetzten Team- und Projektstrukturen, realisieren müssen. Dabei wird häufig das sogenannte „geteilte Führen“ (engl. *shared leadership*) praktiziert [12], das der Michigan-Ansatz bereits in den 1950er-Jahren in ersten Grundzügen vorwegnahm.

Der etwas einfachere, weil nur zweidimensionale, Ohio-Ansatz hat sich in der verhaltensorientierten Führungsforschung durchgesetzt, was sich in den zahlreichen empirischen Studien seit seiner Einführung äußert. Inzwischen liegt eine umfassende Metaanalyse vor [13], der zufolge aufgabenorientiertes und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten jeweils deutliche Zusammenhänge mit verschiedenen Kriterien der Führungseffektivität aufweist. Die durch-

**Tab. 1.1** Zusammenhänge zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung und Kriterien von Führungseffektivität

	Aufgabenorientierung	Mitarbeiterorientierung
Fremdeingeschätzte Führungsleistung	0.28	0.39
Mitarbeitermotivation	0.26	0.36
Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter	0.19	0.40
Zufriedenheit mit Führungskraft	0.27	0.68
„Harte“ Kriterien der Produktivität	0.23	0.23

Anmerkung: Angegeben sind Korrelationen (möglicher Wertebereich: -1 bis +1) mit einem Signifikanzniveau von 1 % ( $p < 0.01$ ). Anzahl untersuchter Stichproben: N = 159 bis 161 Einzelstudien mit insgesamt ca. 20.000 bis 21.000 Personen. (Quelle, siehe [13])



**Abb. 1.4** Durch Führungsverhalten (Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung) vorhergesagte Varianzanteile der Produktivität

schnittlichen Korrelationen von Kriterien der Führungseffektivität mit Aufgabenorientierung fallen dabei meist etwas schwächer aus als jene mit Mitarbeiterorientierung, mit Ausnahme der „harten“ Produktivitätskriterien: Hier sind die Zusammenhänge jeweils gleich stark ausgeprägt (Tab. 1.1).

Anhand der festgestellten Korrelationen lässt sich wiederum berechnen, welcher Anteil der Varianz des Kriteriums durch die gleichzeitig beobachteten Unterschiede in der Aufgaben- bzw. Mitarbeiterorientierung aufgeklärt wird. So können beispielsweise für „harte“ Kriterien der Produktivität jeweils ca. 5 % der Varianz durch das entsprechende Führungsverhalten vorhergesagt werden (Abb. 1.4).

Für Führungspraktiker ist interessant, dass durch qualitative Studien und Beobachtungsstudien belegt werden konnte, dass die Dimensionen des mitarbeiterorientierten und aufgabenorientierten Führungsverhaltens im sogenannten „High-high“-Führungsverhalten effektiv vereint werden können. In der Praxis wird diese Erkenntnis öfters unter dem Motto „Hart in der Sache, wertschätzend mit der Person“ (engl. „Tough on the issue, soft on the person“) angesprochen.

**Verhaltensorientierte Führungstheorien tragen folgenden für Praktiker vielversprechenden Grundgedanken in sich: „Effektives Führungsverhalten ist erlernbar.“**

Die verhaltensorientierten Führungstheorien haben in der Praxis einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt, und zahlreiche Trainingsprogramme und Führungsmodelle nehmen mehr oder

weniger direkt Bezug auf deren Aussagen und Erkenntnisse. Zu nennen wäre hier zum Beispiel das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake und Mouton, das nach wie vor in manchen Führungskräfte-seminaren zur Veranschaulichung verschiedener Führungsverhaltensweisen herangezogen wird.

### 1.2.3 Kontingenztheorien der Führung

---

Unterschiedliche Situationen und Kontextfaktoren erfordern häufig verschiedene Typen von Führungskräften oder unterschiedliches Führungsverhalten – in der Praxis wird diese Beobachtung häufig zur Begründung von Kritik an persönlichkeits- und verhaltensorientierten Führungstheorien genannt. Diese Kritik wird in den Kontingenztheorien der Führung berücksichtigt: Sie beschreiben, wie verschiedene Faktoren die in der Forschung zu persönlichkeits- und verhaltensorientierten Führungstheorien festgestellten Zusammenhänge zwischen Führungseigenschaften bzw. Führungsverhalten und Führungseffektivität verstärken oder abschwächen. Am häufigsten werden *Merkmale der Aufgabe* (z. B. Aufgabenstruktur, Aufgabenkomplexität) und *Merkmale der Mitarbeiter* (z. B. Motivation, Kompetenz, Reife) betrachtet, wesentlich seltener berücksichtigt man *Merkmale des sozialen Kontexts* (z. B. Qualität sozialer Beziehungen, Normen, Werte und Grundüberzeugungen der jeweiligen Organisations- oder Gesellschaftskultur).

➤ **Die zentrale Botschaft der Kontingenzansätze lautet: Führung muss zur Situation passen, um effektiv zu sein. In anderen Worten, es gibt keinen *one best way* der Führung, der in verschiedenen Situationen jeweils zu hoher optimaler Führungseffektivität führt.**

Führung an Situation und Kontext anzupassen kann auf verschiedene Art und Weise gelingen. Man kann geeignete Führungspersönlichkeiten zur Bewältigung bestimmter Situationen einsetzen und ungeeignete abberufen. Man kann Führungskräfte in besonderer Art und Weise sozialisieren, sodass sie lernen, in bestimmten Situationen das jeweils angemessene Führungsverhalten zu zeigen. Umgekehrt kann man Führungskräfte auch darin ausbilden, Situationen so zu verändern, dass sie ihrer Führungspersönlichkeit, ihren Verhaltensdispositionen und/oder ihren präferierten Verhaltensweisen entgegenkommen. Die Grundaussage bleibt stets dieselbe: Eine hohe Führungseffektivität resultiert aus der Passung zwischen der Art und Weise des Führens und relevanten Merkmalen der Führungssituation.

Seit den 1960er-Jahren bis heute wurden zahlreiche Kontingenztheorien vorgelegt. Je nach persönlichem Geschmack der Autoren werden bestimmte situative Faktoren und Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen der Führungskräfte herausgestellt und miteinander in Beziehung gesetzt (einen Überblick geben z. B. [3, 4]). Bis heute gibt es keine einheitliche Kontingenztheorie. Als ein vergleichsweise robustes und theoretisch fundiertes Einzelbeispiel einer Kontingenztheorie sei hier auf die Weg-Ziel-Theorie verwiesen, die in der Praxis auch heute noch häufig Verwendung findet. Sie gilt als eine empirisch gut belegte Kontingenztheorie der personalen Führung (s. Exkurs: Die Weg-Ziel-Theorie von Robert J. House).

Bislang besteht in der Führungsforschung kein Konsens darüber, welche der in verschiedenen Kontingenztheorien genannten Faktoren zentral und somit zu berücksichtigen sind. Auch empirische Evidenz in Form von Metaanalysen über verschiedene Kontingenztheorien liegt bisher nicht vor. ■ **Abbildung 1.5** trägt dem Rechnung, indem die bekanntesten und häufigsten

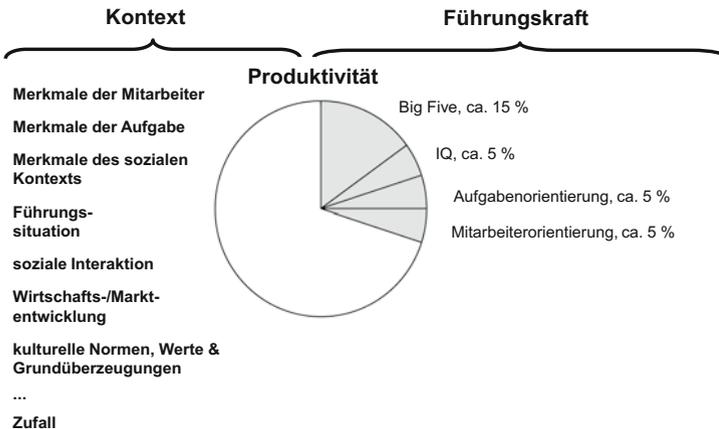
**Exkurs: Die Weg-Ziel-Theorie von Robert J. House**

Die Weg-Ziel-Theorie von Robert J. House [14] geht davon aus, dass bestimmte Führungskräfte bestimmte Verhaltensweisen abhängig von situativen Faktoren einsetzen müssen, um effektiv zu sein. Das Besondere an dieser Theorie ist, dass die Mitarbeiter selbst als Klasse situativer Faktoren berücksichtigt werden, und zwar im Hinblick auf ihre *Personenmerkmale*: Abhängig von ihrem Wissen, ihren Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie psychologischen Faktoren wie Selbstwirksamkeits- und Kontrollüberzeugungen nehmen Mitarbeiter das Verhalten der Führungskraft als aktuellen oder zukünftigen Ursprung der eigenen Arbeitszufriedenheit wahr – und diese Wahrnehmung wiederum ist entscheidend dafür, wie erfolgreich die eingesetzten Führungsverhaltensweisen sein können. Als zweite Klasse situativer Faktoren berücksichtigt die Weg-Ziel-Theorie *charakteristische Merkmale der Umwelt*, wie die Aufgabenstruktur, das formale Machtsystem oder die primäre Arbeitsgruppe. Neuere Varianten der Weg-Ziel-Theorie unterscheiden fünf Klassen von Führungsverhaltensweisen: *klärendes Verhalten*, *Verhalten zur Erleichterung der Arbeit*, *partizipatives Verhalten*, *unterstützendes Verhalten* sowie *leistungsorientiertes Verhalten*. Sie müssen passend zu den beiden Klassen situativer Faktoren eingesetzt werden, damit eine Führungskraft einen maximalen Einfluss auf die Wahrnehmungen, die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter nehmen kann. Im Hinblick auf die Personenmerkmale benötigen demnach beispielsweise Geführte mit geringer Selbstwirksamkeitsüberzeugung eher unterstützendes Verhalten und Geführte mit geringer Kompetenz mehr klärendes Verhalten seitens ihrer Führungskraft. Geführte mit hoher Selbstwirksamkeitsüberzeugung und hoher Kompetenz reagieren dagegen positiver auf partizipatives und leistungsorientiertes Verhalten der Führungskraft.

Faktoren (bis hin zum Faktor „Zufall“) ohne Angabe eines Prozentwerts für die von ihnen zusätzlich aufgeklärten Varianzanteile dargestellt werden.

**Zwischenfazit**

In der klassischen Führungsforschung wie auch in der kontemporären Führungspraxis dominiert die Vorstellung, dass führende Personen mit bestimmten Eigenschaften und Verhaltensweisen auf die Einstellungen und Verhaltensweisen von Geführten einwirken (Führende → Geführte). Daraus ergeben sich Einflüsse auf jene Leistungskriterien, die zur Einschätzung der Führungseffektivität herangezogen werden. Hinzu treten verschiedene Kontextfaktoren, die das Beziehungsgefüge zwischen Führenden, Geführten und Effektivitätskriterien der Führung auf unterschiedliche Art und Weise und an unterschiedlichen Stellen im Führungsgeschehen beeinflussen können.



**Abb. 1.5** Durch Persönlichkeit, IQ und Führungsverhalten vorhergesagte Varianzanteile der Produktivität ergänzt um Umweltfaktoren (ohne Varianzanteile)

Persönlichkeitsorientierte Ansätze postulieren bestimmte Führungseigenschaften, die das Verhalten und die Einstellungen der Geführten sowie bestimmte Leistungskriterien der Führungseffektivität beeinflussen. Diesen Ansätzen liegt das Motto zugrunde: „Zum Führen wird man geboren.“ Eine Möglichkeit, persönlichkeitsorientierte Ansätze auf interkulturelle und globale Führung anzuwenden, besteht darin, sich jenen Führungseigenschaften zuzuwenden, die bei führenden Personen in internationalen und globalen Kontexten mit bekanntermaßen hoher Führungseffektivität überzufällig häufig anzutreffen sind (z. B. [15]).

Verhaltensorientierte Ansätze postulieren, dass von Führungskräften erlernbare Einstellungen und Fertigkeiten das Verhalten und die Einstellungen der Geführten sowie verschiedene Kriterien der Führungseffektivität beeinflussen. Bei diesen Ansätzen gilt das Motto: „Effektives Führungsverhalten ist erlernbar.“ Auf Basis dieser Perspektive lässt sich empirisch ermitteln, welche Verhaltensdispositionen und welches Führungsverhalten im Hier und Jetzt jeweils mit Führungseffektivität in interkulturellen und globalen Führungskontexten in Zusammenhang stehen (s. ► Kap. 5 bis 9).

Situative Ansätze (Kontingenztheorien) postulieren spezifische Kontextmerkmale (z. B. Merkmale der Geführten, der Aufgabe, des organisationalen Umfelds) und beschreiben, in welchem Ausmaß das Zusammenspiel situativer Faktoren mit Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften die Geführten und verschiedene Kriterien der Führungseffektivität beeinflusst. Hier gilt das Motto: „Um effektiv zu sein, muss die Art und Weise des Führens zur Situation passen.“ Deshalb ist bei Führung im internationalen und globalen Kontext die Frage entscheidend, welche Bedeutung dem situativen Faktor „Kultur“ (z. B. unterschiedliche kulturelle Normen, Werten und Grundüberzeugungen aufseiten der Führenden und Geführten) im Führungsgeschehen zukommt und welchen Einfluss Kultur auf die Zusammenhänge zwischen Führungseigenschaften, Führungsverhalten, verschiedenen Kontextmerkmalen der Führung (z. B. aufseiten der Geführten) und Führungseffektivität hat. Theoretische Ansätze aus der Führungsforschung, die Grundlegendes zur Aufklärung dieser Fragen beigetragen haben, werden im nächsten Abschnitt vorgestellt. Darauf aufbauend widmen sich ► Kap. 2 und folgende ausführlich den Fragen der interkulturellen und globalen Führung.

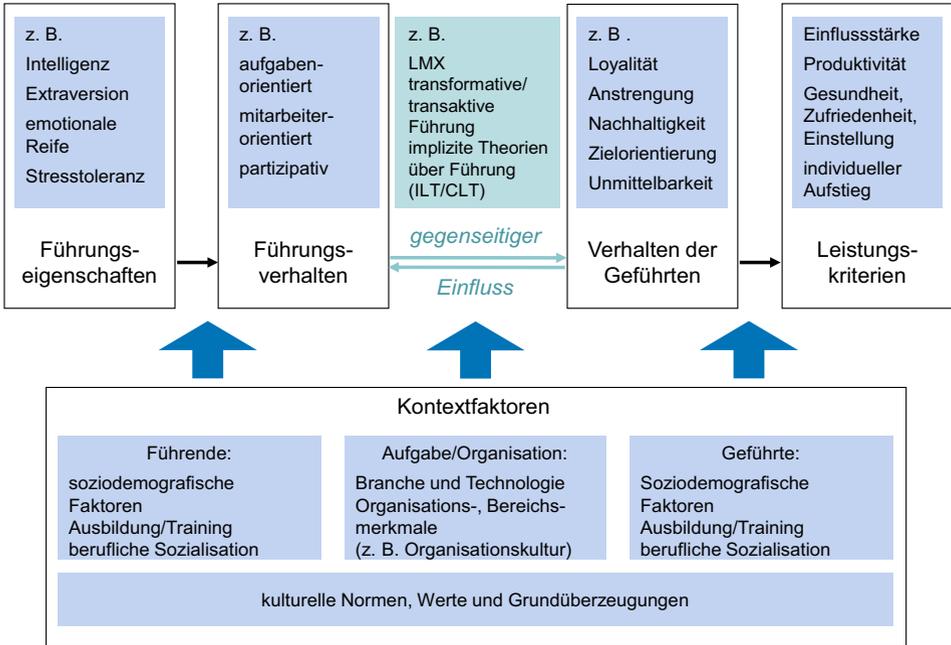
### 1.3 Neuere Führungstheorien für interkulturelle und globale Kontexte

---

Einige der neueren Theorien der Führungsforschung sind von besonderer Bedeutung für die Beantwortung von Fragen aus dem Bereich der interkulturellen und globalen Führung. Sie basieren auf sozialpsychologischen, kognitiven und interkulturellen Konzepten der Führung.

Als Erstes sind hier zwei Führungstheorien zu nennen, die auf die (sozialpsychologische) Qualität der prinzipiell beidseitigen, sozialen Beziehung zwischen Führenden und Geführten fokussieren: Die Theorie der Führende-Geführten-Beziehungsqualität (engl. *Leader-Member Exchange Theory*, LMX) und die Theorien der transformativen und transaktiven Führung (engl. *Transformational and Transactional Leadership Theories*).

Des Weiteren ist die Kategorisierungstheorie der Führung (engl. *Leadership Categorization Theory*) anzuführen. Dabei handelt es sich um eine wahrnehmungs- und kognitionspsychologische Theorie der menschlichen Informationsverarbeitung in sozialen Situationen. Diese Theorie operiert mit dem Begriff „implizite Führungstheorie“ (engl. *Implicit Leadership Theory*, ILT). Dieser Begriff bezeichnet tief verankerte und teils unbewusste (implizite) Vorstellungen („Theorien“) über Führung, die das Wahrnehmen, Denken und Verhalten des Menschen in Führungskontexten beeinflussen.



■ **Abb. 1.6** Neuere Ansätze der Führungsforschung mit besonderer Bedeutung für interkulturelle bzw. globale Kontexte personaler Führung

Aufbauend auf dieser kognitiven Theorie erklärt die Theorie kulturgeprägter impliziter Führungsvorstellungen von GLOBE (engl. *Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory*, CLT, s. ► Abschn. 1.3.4), wie kulturelle Normen, Werte und Grundüberzeugungen über angemessenes Führen in Organisationen und Gesellschaften auf das Individuum einwirken und dessen Wahrnehmungen, Beurteilungen und Verhaltensreaktionen auf das Führungsgeschehen bestimmen.

Alle drei theoretischen Perspektiven tragen zur genaueren Vorhersage der Wirkungen von Führungseigenschaften und Führungsverhalten auf die Wahrnehmung und Akzeptanz von Führung und auf das Verhalten der Geführten bei. Sie verbessern damit unser Verständnis über das Führungsgeschehen in interkulturellen bzw. globalen Kontexten personaler Führung in Organisationen. ■ **Abbildung 1.6** verdeutlicht die spezifischen Ergänzungen, die die neueren Führungstheorien gegenüber den klassischen und kontemporären Vorstellungen über Führung nahelegen. Der zielorientierte soziale Einfluss, der in klassischen Vorstellungen über Führung noch als unidirektional (Führende → Geführte) verstanden wird, ist nun als gegenseitiger Einflussprozess (Führende ↔ Geführte) dargestellt. In der mittleren Box von ■ **Abb. 1.6** sind die nachfolgend zu besprechenden, neueren Führungstheorien aufgelistet. Die im vorliegenden Zusammenhang besonders relevanten Merkmale der Gesellschaftskultur sind dabei unter Kontextfaktoren subsummiert, denn sie können, global betrachtet, unabhängig von den übrigen Faktoren des Führungsgeschehens variieren.

### 1.3.1 Theorie der Führenden-Geführten-Beziehung

Die LMX-Theorie hat die *wechselseitige* Beeinflussung von Führenden und Geführten zum Gegenstand. Die Qualität dieser Beziehung bestimmt sich daraus, welche Vorstellungen die

Führenden und Geführten mit ihrem jeweiligen Gegenüber – und damit auch mit der Qualität der Beziehung zu diesem – verbinden und welche Erwartungen sie dementsprechend an ihr Gegenüber haben.

So unterscheiden Führungskräfte ihre Mitarbeiter im Wesentlichen hinsichtlich

- deren Kompetenzen und Fähigkeiten,
- dem Ausmaß an Vertrauen, das ihnen entgegengebracht werden kann, und
- deren Motivation, Verantwortung zu übernehmen [16].

Werden Geführte in diesen Aspekten nach einiger Zeit der Zusammenarbeit hoch eingeschätzt, gehören sie in den Augen der führenden Person zu einer Art „Ingroup“ von Mitarbeitern. Im Austausch für höhere Kompetenz, Vertrauen und die Motivation, Verantwortung zu übernehmen, erhalten Mitarbeiter der „Ingroup“ vom Führenden mehr Aufmerksamkeit, Unterstützung und Zuwendung. Somit etabliert sich Schritt für Schritt eine besondere Beziehungsqualität (*leader-member exchange*), in Abhängigkeit von den Kompetenzen, der Zuverlässigkeit und der Motivation der Geführten und einer entsprechenden Wahrnehmung der Führenden von den Geführten.

Zu jenen Mitarbeitern, die beispielsweise aufgrund mangelnder Kompetenz oder fehlender Motivation, Verantwortung zu übernehmen, vom Führenden nicht in der „Ingroup“ gesehen werden, ist die Beziehungsqualität von anderer Art. Sie werden (und fühlen sich) eher durch formale Autorität geführt und sind oft auch eher zuständig für Routinetätigkeiten und Aufgaben, deren Erledigung mit weniger Verantwortung verbunden ist.

Empirisch konnte ermittelt werden, dass sich die Entwicklung der LMX-Beziehung in drei Stufen vollzieht. In der anfänglichen Testphase lernen Führungskraft und Mitarbeiter wechselseitig ihre Motive, Einstellungen und Ressourcen für den Austausch kennen. In einer weiteren Phase werden die Randbedingungen der gegenseitigen Austauschprozesse und ein tragfähiges Ausmaß an wechselseitigem Vertrauen, Loyalität und Respekt etabliert. In einer weiteren Stufe wandelt sich die in den ersten Stufen primär auf Austausch von Eigeninteressen basierende Beziehung noch einmal entscheidend, und zwar zu einer wechselseitigen Bindung an die zu erfüllende Zielsetzung der Organisation. Die beiden ersten Stufen der LMX-Entwicklung können, müssen aber nicht, in der höchsten Stufe münden. In dieser dritten Stufe entspricht Führung einem Veränderungsprozess, durch den Einstellungen und Motive der Geführten mit den organisationalen Zielen und der Vision des gemeinsamen Unternehmens als Ganzem in Einklang gebracht werden. Bei der höchsten Stufe von LMX finden demnach Transformationsprozesse statt. In den vorauslaufenden Stufen der LMX-Beziehungsentwicklung wird das Führungsgeschehen an den jeweiligen Eigeninteressen der Führenden und Geführten ausgerichtet. Es finden demnach Austausch- oder Transaktionsprozesse statt [17]. Auf die in der LMX-Theorie bereits anklingenden Theorien der transformativen und transaktiven Führung wird im nächsten Abschnitt näher eingegangen.

Empirische Studien zur LMX-Theorie zeigen, dass die Qualität der Führenden-Geführten-Beziehung umso besser ist, je ähnlicher sich die Werte und Einstellungen von Führenden und Geführten sind, je ausgeprägter Führungskräfte unterstützende Verhaltensweisen und partizipative Führung gegenüber ihren Mitarbeitern praktizieren und je mehr die Mitarbeiter, auf der anderen Seite, Proaktivität zeigen. Der Einfluss der Wertekongruenz für die Ausprägung effektiver Führenden-Geführten-Beziehungen nach den LMX-Stufen ist von besonderer Bedeutung für interkulturelle und globale Führungskontexte. Dort ist nämlich davon auszugehen, dass Führende und Geführte die jeweilige Qualität ihrer Beziehung nach teils unterschiedlichen kulturellen Werten bemessen. Dementsprechend ist der LMX-Verän-