

F. C. Brodbeck Suche nach universellen Führungsstandards

## Die Suche nach universellen Führungsstandards: Herausforderungen im globalen Dorf

**Effektive Führung hängt wesentlich stärker von gesellschaftskulturellen als von geschäftlichen Faktoren ab. Das hat die GLOBE-Studie gezeigt. Wer als Führungskraft in anderen Kulturen effektiv sein will, muss daher kulturspezifische Überzeugungs- und Wertesysteme verstehen.**

In der Vergangenheit gab es verschiedene Epochen, in denen Globalisierung stattfand, meist getragen von kriegerischen Eroberungen, Kolonialisierung und wirtschaftlicher Ausbeutung. Dabei dominierte jeweils eine nationale Kultur in bestimmten geografischen Regionen wie etwa in den imperialen Blütezeiten der Griechen, Römer, Perser, Portugiesen, Spanier, Niederländer oder Briten. Entsprachen diese Globalisierungsversuche durch den Export nationaler politischer, juristischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Kultur noch einer imperialistischen Doktrin, so ist die heutige Globalisierung offen für jede Nation. Jedes Land, das an weltweiten Geschäften teilhaben will und in dem fähige Organisationen und funktionierende Märkte beheimatet sind, kann daran teilhaben.

Heute beschäftigen viele europa- und weltweit tätige Firmen eine multikulturelle Belegschaft, und sie befriedigen die Wünsche einer multikulturellen Kundschaft. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Deshalb werden Formen der Führung immer wichtiger, die einen effektiven Einfluss innerhalb und über verschiedene Kulturen hinweg gewährleisten. In Europa ist die Herausforderung einer effektiven interkulturellen Führung besonders deutlich zu spüren, denn das geografische Europa ist die kulturheterogenste Region dieser Erde. Sechs der insgesamt zehn weltweiten Kultur-Cluster, die sich anhand von Kultur vergleichenden Studien der letzten 50 Jahre identifizieren ließen (vgl. Gupta, Hanges & Dorfman, 2002), liegen geografisch in Europa oder sind daraus hervorgegangen: Nordisch, Germanisch, Latein-Europa, Mittel-/Osteuropa und weltweit Anglo- und Latein-Amerika. Angesichts seiner Kulturheterogenität ist es eine ebenso besondere Leistung wie Herausforderung, dass im Europa des beginnenden dritten Jahrtausends eine bisher nie dagewesene Integration in Form des europäischen Marktes, einer gemeinsamen Währung, gemeinsamer politischer und rechtlicher Systeme sowie neuerdings sogar einer gemeinsamen Außengrenze existiert. Es ist daher eine zentrale Aufgabe für europäische Fir-

men, ihre Geschäfte kulturübergreifend effektiv zu führen – innerhalb und außerhalb Europas. Doch welche Führung ist in einem so kosmopolitischen Kontext besonders effektiv? Kann es so etwas wie einen „Euro-Manager“ oder „globalen Manager“ geben?

Eine mögliche Antwort besagt, dass es eine globale Form des professionellen Managements gibt, die überall dasselbe bedeutet, egal, wo man sich befindet. Sie stützt sich auf das Argument, dass vor allem der Business-Kontext und nicht der kulturelle Kontext bestimmt, welche Art von Führung erfolgreich ist. Weiterhin behaupten die Protagonisten dieser Auffassung, dass die Globalisierung in naher Zukunft so weit fortgeschritten sein werde, dass sich globales Business nach globalen Standards richtet und dass sich effektive globale Führung daran orientieren muss.

Eine andere Antwort lautet, dass man in zunehmendem Maße multikulturell orientierte Führungskräfte braucht, die jene Führungsmerkmale auf sich vereinigen, die eine Belegschaft mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen ansprechen, weil der kulturelle Kontext bedeutsamer für effektives Führen von Menschen ist als der Business-Kontext. Weiterhin glauben die Vertreter dieser Meinung, dass sich – egal, wie viel Globalisierung im Geschäftsbereich die Welt noch erleben wird – die Gesellschaftskulturen und damit auch die Führungskulturen unterschiedlicher Länder immer voneinander unterscheiden werden. Eine uniforme europäische oder weltweite Kultur, in der alle Menschen gleiche Werte und Überzeugungen haben, wird es nicht geben, und sie wäre auch nicht wünschenswert.

Ich bin davon überzeugt, dass beide Auffassungen ein Körnchen Wahrheit beinhalten und deshalb wertvolle

Going global

*Professor Dr. Felix C. Brodbeck,  
Inhaber des Lehrstuhls für  
Organisations- und Wirtschafts-  
psychologie an der Ludwig-  
Maximilians-Universität (LMU) in  
München und Mitarbeiter  
bei der GLOBE-Studie  
[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)*



## Going global

Dienste dabei leisten können, um die zukünftigen Herausforderungen an Führungskräfte in europäischen und globalen Firmen genauer zu beschreiben. Eine theoretische Gegenüberstellung und Diskussion dieser beiden Auffassungen reicht jedoch nicht aus. Man braucht auch globale Daten, an denen sich empirisch testen lässt, ob sich effektive Führung unterscheidet und ob es möglicherweise universelle Führungsmerkmale gibt, die weltweit in ähnlicher Art und Weise für effektiv erachtet werden. Solch einen Datensatz liefert das GLOBE-Programm.

### Das GLOBE-Programm

In dem von Professor Robert House an der Wharton School der University of Pennsylvania initiierten GLOBE-Programm (Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness) wurden weltweit, bisher in 62 Ländern und in über 900 Organisationen, rund 17 000 Manager schriftlich befragt, ergänzt um Einzelgespräche, Interviews mit Fokus-Gruppen, Medien- und Dokumentenanalysen und vieles mehr (vgl. Chhokar, Brodbeck & House, 2007; House et al., 2004). Dabei ließ sich unter anderem feststellen, durch welche Eigenschaften und Verhaltensweisen sich als hervorragend eingestufte Führungskräfte auszeichnen, in jedem Land, in jeder Organisation und über verschiedene Branchen hinweg. In der GLOBE-Studie wurden sechs Führungsdimensionen identifiziert, durch die sich landeskulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten abbilden lassen.

In Abbildung 1 auf Seite 21 sind, bezogen auf die 62 durch GLOBE untersuchten Länder, für jede Dimension die Mediane (50-Prozent/50-Prozent-Mittelpunkt) in Form schwarzer Balken und die jeweils 25 Prozent darunter- und darüberliegenden Landeswerte (türkisblaue Flächen) sowie die jeweils 25 Prozent höchsten und niedrigsten Landeswerte (weiße Flächen) eingetragen. Weltweit gilt dabei vor allem eine veränderungs-/verbesserungs- und teamorientierte Führung als effektiv. Einzelne Landeswerte können dabei durchaus zwischen „sehr effektiv“ und „etwas effektiv“ variieren. Im Vergleich dazu vari-

ieren die Landeswerte für autonomieorientierte und autoritätsorientierte Führung sehr stark, und sie liegen teils im positiven und teils im negativen Bereich, das heißt, während in einigen Ländern entsprechende Merkmale der Führung als besonders effektiv erachtet werden, gelten dieselben Merkmale in anderen Ländern als besonders störend.

### Global effektive Führungsmerkmale

Durch detaillierte Analysen der einzelnen Führungsmerkmale jeder Dimension lässt sich mithilfe der GLOBE-Daten bestimmen, welche Führungsmerkmale universell beziehungsweise global als effektiv gelten. Von den insgesamt 112 Merkmalen, die den sechs Dimensionen zugrunde liegen, wurden rund 20 Merkmale in allen Ländern als eindeutig effektiv (Werte > 6.0 auf einer siebenstufigen Skala) eingestuft (vgl. Dorfman, Hanges & Brodbeck, 2004). Hierzu gehören vor allem Führungsmerkmale, die mit Veränderungs- und Verbesserungsorientierung (etwa hohe Leistungsorientierung, vertrauenswürdig, ehrlich, gerecht, vorausschauendes Planen und Handeln, positives Denken, Tatkraft, andere motivieren und ermutigen) sowie mit teamorientierter Führung (zum Beispiel fördert Kooperation und Teamentwicklung, kommuniziert gut, organisiert gut, ist stets auf dem Laufenden) zu tun haben. Mit diesem Befund scheinen die GLOBE-Daten die Auffassung zu stützen, dass es globale Merkmale effektiver Führung gibt. Sie zeigen aber auch, dass global effektive Führung vor allem eine am Menschen orientierte Führung ist und weniger ein am Geschäft orientiertes Management. Die durch GLOBE als universell identifizierten Merkmale effektiver Führung beziehen sich fast ausschließlich auf den Umgang mit Menschen und sozialen Gruppen in Organisationen. Das gleiche Bild ergeben auch die qualitativen Befunde aus den Einzel- und Gruppeninterviews.

Betrachten wir nun die Frage, ob effektive Führung stärker von gesellschaftskulturellen oder von geschäftlichen Faktoren abhängt. Letzteres sollte ja der Fall sein, wenn das von den Protagonisten einer

am globalen Business ausgerichteten Managementkultur angeführte Argument zuträfe, dass der gesellschaftskulturelle Kontext keine Rolle für effektive Führung spielt. Diese Auffassung wird durch die GLOBE-Daten nicht gestützt. Im Gegenteil, ein Vergleich der Vorhersagekraft von Gesellschaftskultur und Business-Kontext, gemessen anhand von 27 GLOBE-Ländern, in denen insgesamt 208 Organisationen aus mehreren Branchen (Finanzen, Telekommunikation und Nahrungsmittelproduktion) untersucht wurden, ergab, dass der Gesellschaftskultur eine zehnmals stärkere Vorhersagekraft für Organisations- und Führungskultur zukommt als dem Business-Kontext (vgl. Brodbeck et al., 2002).

### Der Kontext ist entscheidend

Eine globale Professionalisierung von Führung sollte an den durch das GLOBE-Programm identifizierten universellen Führungsmerkmalen ansetzen. Vorsicht ist jedoch geboten, denn wie alle auf Basis Kultur vergleichender Studien entwickelten Dimensionen sind auch die von GLOBE aus untersuchungstechnischen Gründen vergleichsweise abstrakt formuliert. Die den Führungs- und organisationalen Praktiken zugrunde liegenden Werte und Überzeugungssysteme mögen über verschiedene Gesellschaftskulturen hinweg auf abstrakter Ebene vergleichbar sein, jedoch können im konkreten Verhalten und in der spezifischen Bedeutung, die den einzelnen Verhaltensweisen im jeweiligen kulturellen Kontext zugeschrieben werden, maßgebliche Unterschiede bestehen. Ein Beispiel: Persönliche Integrität und Vertrauenswürdigkeit sind in allen 62 von GLOBE untersuchten Ländern zentrale Merkmale effektiver Führungskräfte. Je nachdem, in welchem kulturellen Kontext (etwa Deutschland im Vergleich zu Japan oder China) Führung eingebettet ist, können diese Qualitäten jedoch durch recht unterschiedliche Verhaltensweisen vermittelt sein.

Dieses Problem stellt sich allerdings auch innerhalb ein und derselben Kultur. Denken Sie zum Beispiel an verschiedene Ebenen der Führung oder an verschiedene Bereiche wie etwa Führung in Politik,

## F. C. Brodbeck Suche nach universellen Führungsstandards

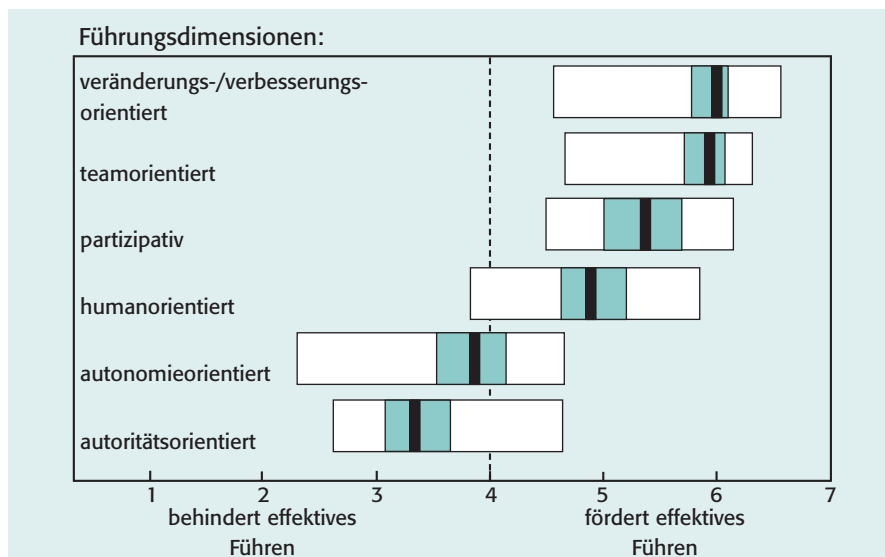


Abb. 1: Führungseffektivität weltweit

Religion, Wissenschaft, Sport oder Business. Dort herrscht jeweils eine teilweise andere „Kultur“ im Umgang miteinander. Demnach geht es darum, je nach kulturellem Kontext, in dem man als Führungskraft effektiv wirksam werden möchte, den universellen Führungsmerkmalen angemessen Ausdruck zu verleihen. Wie man eine solche kulturelle „Kontextualisierung“ mit Methoden des internationalen Wissenstransfers im Rahmen der internationalen Führungskräfteentwicklung berücksichtigen kann, darauf gehen weiterführend Brodbeck (2006) sowie Javidan, Stahl, Brodbeck und Wilderom (2005) ein.

### Kulturspezifisch effektive Führungsmerkmale

Eine interkulturell effektiv tätige Führungskraft muss also in der Lage sein, kulturspezifische Überzeugungs- und Wertesysteme zu verstehen, um universelle Führungsmerkmale sensibel in den jeweiligen kulturellen Kontext zu übertragen. Dazu ist es hilfreich, wenn man über gesellschaftskulturelle Werte, die für die Organisations- und Führungskultur relevant sind, ebenfalls Bescheid weiß. Darüber hinaus ist es wichtig, auch die kulturspezifischen Erwartungen an effektive Führungskräfte zu kennen. GLOBE hat auch diese Unterschiede systematisch evaluiert und liefert die derzeit weltweit einzigen umfassenden Daten, aus

denen hervorgeht, dass landes- und organisationskulturelle Praktiken und Werte in hohem Maße mit den Erwartungen an effektive Führungskräfte korrespondieren. Dabei sind vor allem bei den Dimensionen autonomie- und autoritätsorientierte Führung sehr starke kulturelle Unterschiede zu beobachten. Auch bei den anderen Dimensionen ist jeweils eine erhebliche Streuung erkennbar.

Aus mehrfach wiederholten Experimenten und Feldstudien ist bekannt (vgl. Lord & Maher, 1991), dass die Passung zwischen den Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Person, die Führungsanspruch erhebt, und den Vorstellungen über effektive Führung aufseiten der Geführten die Effektivität des Führungsgeschehens signifikant beeinflusst. Bei hoher Passung sind die Motivation und das Vertrauen aufseiten der Geführten höher, sie bringen mehr Leistung, und es treten weniger Missverständnisse auf. Demnach spielt es eine Rolle, ob Führungskraft und Geführte gleiche oder unterschiedliche Auffassungen über die Art und Weise effektiver Führung haben. An diesem Punkt setzt die GLOBE-Studie an. Sie zeigt, dass individuelle Erwartungen über effektive Führung und Organisation in erster Linie durch die Gesellschaftskultur – und durch die Organisationskultur erst in zweiter Linie – beeinflusst werden.

Anhand der kulturellen Landkarten von GLOBE ist erkennbar, bei welchen Aspekten des Führungsgeschehens besonders starke Unterschiede zwischen bestimmten Ländern und Kulturkreisen bestehen und deshalb bei der internationalen Zusammenarbeit mit Schwierigkeiten zu rechnen ist. In Abbildung 2 auf Seite 22 sind beispielhaft an den Dimensionen „Veränderungsorientierung“ und „Autoritätsorientierung“ wesentliche Unterschiede in den Erwartungen an das Führungsgeschehen verschiedener Länder-Cluster erkennbar. So zeigt sich etwa, dass zwischen europäischen (Nordisch, Germanisch, Anglo, Latein-, Mittel-, und Osteuropa) und asiatischen Kulturregionen (Konfuzianisch-Asien) vor allem bei der Führungsdimension „Autoritätsorientierung“ starke Unterschiede bestehen. Hier unterscheiden sich auch japanische und chinesische Manager. Selbst innerhalb Deutschlands, zwischen west- und ostdeutschen Managern, bestehen „im Kleinen“ jene Unterschiede im autoritätsorientierten Führungsverständnis, wie sie sich zwischen west- und osteuropäischen Kulturregionen „im Großen“ noch ausgeprägter zeigen. Die Positionierung der Vereinigten Staaten und Großbritanniens ist dagegen auf diesen beiden Führungsdimensionen sehr ähnlich. Diese GLOBE-Befunde stützen also die zweite Auffassung, wonach kulturelle Unterschiede bestehen, die sich auf das jeweilige Führungsverständnis auswirken und somit interkulturelle Zusammenarbeit erschweren können.

### Globale versus multikulturelle Führung

Die Frage, ob es einen „Euro-Manager“ oder „globalen Manager“ gibt, der effektiv interkulturelle Führung in jeder Kulturregion praktizieren kann, ist den GLOBE-Daten zufolge daher eher mit „Nein“ zu beantworten. Dazu sind Europa und die Welt zu kulturheterogen, und GLOBE hat gezeigt, dass sich gesellschaftskulturelle Unterschiede in den jeweiligen Führungsverstellungen niederschlagen. Daher muss auch an internationale Führungskräfte ein höherer Anspruch an Erfahrung und Wissen über die jeweilige Kultur, in der sie Führung praktizieren, gestellt werden.

## Going global

Meiner Einschätzung nach wären globale Unternehmen in der jetzigen Phase der eher ökonomischen denn kulturellen Globalisierung gut beraten, wenn sie ihren Führungskräften die Möglichkeit geben würden, sich in Ländern verschiedener Kultur-Cluster zu bewähren, um sich dann auf Länder in ein oder zwei (möglichst nahe beieinanderliegenden) Kultur-Clustern zu spezialisieren. Gleichzeitig sollte in die Entwicklung einer konzernbeziehungsweise firmenweiten Führungskultur investiert werden, die sich an universellen Führungsmerkmalen orientiert. Denn diese werden – laut GLOBE – in vielen Ländern und Kulturkreisen in hohem Maße geachtet und respektiert. Die vor Ort zu demonstrierenden Führungspraktiken und -verhaltensweisen müssen allerdings auch an die im jeweiligen Land geltenden Kulturstandards angepasst werden, und dies, ohne den Bezug zu den universellen Führungs-

merkmalen zu verlieren. Darin besteht die Kunst der internationalen Führung.

### Weiterführende Literatur

**Brodbeck, F. C.** (2006). Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem GLOBE-Projekt. *Organisationsentwicklung*, 25 (3), 16–31.

**Brodbeck, F. C., Frese, M. & Javidan, M.** (2002). Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 16–29.

**Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. & House, R. J.** (2007). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

**Dorfman, P., Hanges, P. J. & Brodbeck, F. C.** (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R. J. House, P. J.

Hanges, M., Javidan, P., Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669–719). Thousand Oaks, CA: Sage.

**Gupta, V., Hanges, P. J. & Dorfman, P.** (2002). Cultural clusters methodology and findings. *Journal of World Business (Special Issue on GLOBE)*, 37, 11–15.

**House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V.** (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

**Javidan, M., Stahl, G., Brodbeck, F. C. & Wilderom, C.** (2005). Transferring knowledge across cultures: Lessons learned from project GLOBE. *Academy of Management Executive*, 19 (2), 59–76.

**Lord, R. G. & Maher, K. J.** (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance (People and organizations, Vol. 1)*. Boston, MA: Unwin Hyman.

Abb. 2: Globale Landkarte der Führung

