

A. BAHSS

VORSTUDIE

Welchen Einfluss haben die unterschiedlichen Grundsätze der Unternehmensführung (Corporate Governance) in den USA und Deutschland auf die Führungsstilpräferenzen der Mitarbeiter?

ERGEBNISBERICHT

-STUDENTISCHES FORSCHUNGSPROJEKT-



ProfessionalCenter
Universität zu Köln



AUTORIN

ANNA BAHSS

PROJEKTBEGLEITUNG

DR. DENNIS KLINKHAMMER

APRIL 2017

IMPRESSUM UND KONTAKT

Die Vorstudie entstand als Abschlussarbeit zum
Blockseminar „Führungskompetenzen“ bei Frau A. Nguyen

Universität zu Köln
ProfessionalCenter

Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln

0221 – 470 6961 (Telefon)

0221 – 470 8300 (Telefax)

professionalcenter@uni-koeln.de

Inhaltsverzeichnis

<u>1. Projektbeschreibung und Einleitung in die Fragestellung</u>	<u>2</u>
<u>2. Vergleich der Corporate Governance Systeme in den USA und Deutschland</u>	<u>3</u>
<u>3. Forschungsdesign und Durchführung</u>	<u>6</u>
<u>4. Deskriptive Befunde.....</u>	<u>7</u>
<u>5. Zusammenfassung und Ausblick.....</u>	<u>10</u>
<u>Quellen und Anhang.....</u>	<u>12</u>



1. Projektbeschreibung und Einleitung in die Fragestellung

Im Blockseminar „Führungskompetenzen“ bei Frau Nguyen haben wir an drei Wochenenden viele Teilaspekte des weitgefassten Begriffs der „Führung“ besprochen. In dieser Zeit haben wir verschiedene Persönlichkeitstests kennengelernt, uns in Führungssituationen ausprobiert, Feedback bekommen und gegeben, unterschiedliche Führungsmotivationen besprochen und Kompetenzen erörtert, die unserer Meinung nach jede gute Führungsperson haben sollte. Bei den Kompetenzen Zielstrebigkeit, Kritikfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein waren wir uns über ihre Wichtigkeit einig. Jeder, der eine Führungsposition besetzen möchte, muss diese Kompetenzen mitbringen.

Doch nicht alle Kompetenzen, die wir gesammelt hatten und für wichtig erachteten, lassen sich in der Realität problemlos miteinander kombinieren. Eine Führungspersönlichkeit, die besonders empathisch ist, wird eher Probleme damit haben, die Mitarbeiter anhand objektiver Kriterien zu bewerten. Eine Andere, welche zügig und zielstrebig auf Ergebnisse zu arbeiten möchte, wird die Mitarbeiter weniger in Entscheidungsprozesse einbeziehen können. Manche Qualitäten lassen sich daher besser und manche schlechter vereinbaren. Dadurch entstehen bestimmte Profile, in denen spezifische Kompetenzen mehr oder weniger stark ausgeprägt sind. Nennen wir diese Profile „Führungsstile“.

Es lässt sich festhalten, dass diese verschiedenen Führungsstile nicht nur allgemeine Vor- und Nachteile aufweisen, sondern in unterschiedlichen Systemen der Unternehmensführung eingegliedert, verschiedenartige Wirkungen entfalten. Dabei kann sich Wirkung unter anderem auf die Effektivität des Führungsstils beziehen oder auf die Art und Weise, wie die Führung von ihren Mitarbeitern wahrgenommen wird. Das folgende Forschungsprojekt arbeitet mit letzterer Definition und beschäftigt sich mit folgender Forschungsfrage:

„Welchen Einfluss haben die unterschiedlichen Grundsätze der Unternehmensführung (Corporate Governance) in den USA und Deutschland auf die Führungsstilpräferenzen der Mitarbeiter?“

Ziel dieses Projekts ist es, anhand eines Online-Fragebogens die Präferenzen von Amerikanern und Deutschen zu erfassen und gegenüberzustellen. Dabei liegt das Augenmerk auf der inhaltlichen Trennschärfe der durch die Items beschriebenen Konzepte, der Eignung des Designs und der Generierung von Hypothesen. Im Sinne einer explorativen Studie werden komplexe Regressionen und Analysen vernachlässigt und die Befunde in dem Ausmaß, als, dass sie weitere Studien anregen sollen, skizziert.

2. Vergleich der Corporate Governance Systeme in den USA und Deutschland

Für die Fragestellung ist es wichtig, das komplexe Thema des Corporate Governance auf die Art der Unternehmensführung herunterzubrechen und darzustellen, welche Teilaspekte des Corporate Governance Systems in den USA und Deutschland einen Einfluss auf die Arbeitswelt des einzelnen Mitarbeiters haben können.

Für den Begriff des *Corporate Governance* gibt es keine einheitliche Definition. Das Gabler Wirtschaftslexikon schlägt folgende Begriffserklärung vor: „Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.“ Das Thema der Corporate Governance wird seit rund 30 Jahren in den USA intensiv debattiert und die Diskussion ist in den 90er Jahren auch in Deutschland auf fruchtbaren Boden gefallen (Beetz 2005). Eine Regierungskommission, u.a. bestehend aus Vertretern von Vorständen und Aufsichtsräten kapitalmarktorientierter Unternehmen, wurde im September 2001 von der Bundesministerin der Justiz eingesetzt und schrieb den Deutschen Corporate Governance Kodex nieder. Der Kodex schildert wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Corporate Governance und enthält Empfehlungen und Anregungen, um international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung zu wahren (Regierungskommission DCGK 2017). Er gilt für alle deutschen börsennotierten Gesellschaften.

Für amerikanische Börsenunternehmen gilt der im Jahre 2002 aufgrund großer Finanzskandale in den USA veranlasste *Sarbanes-Oxley Act*, welcher analog zum deutschen Kodex neue Pflichten und Regelungen sowie deren Corporate Governance und Wirtschaftsprüfer festlegt. Sowohl der Deutsche Corporate Governance Kodex, als auch der Sarbanes-Oxley Act beinhalteten eine Vielzahl spezifischer Leitlinien und Vorschriften, die man miteinander vergleichen könnte, um Unterschiede in der Unternehmensführung aufzudecken. Für die Forschungsfrage sind aber vor allem die Vorgaben zu der Ausgestaltung der Leitungsorgane interessant, genauer: Welchen Einfluss hat die verschiedenartige Ausgestaltung auf die Mitarbeiter? In den USA findet man ein einstufiges Verwaltungsorgan, das *Board of Directors*. Im Gegensatz zum deutschen System, in dem es einen Vorstand und einen Aufsichtsrat gibt (duales System), sind diese beiden Funktionen in amerikanischen Unternehmen durch das Board of Directors zusammengefasst (monistisches System). Bei einem einstufigen Verwaltungsorgan stellt sich die Frage, inwiefern dieses für das Gemeinwohl der Mitarbeiterschaft sorgen kann, wenn es die langfristigen Interessen des Unternehmens und seiner Anteilseigner wahren muss und es kein zweites Kontrollgremium

besitzt. Diese Frage spricht Damon Silvers, der Chefjurist des US-Gewerkschaftsdachverbandes, in einem Interview mit der Hans-Böckler-Stiftung an und erläutert die Wichtigkeit der Anteilseigner für Unternehmen (Silvers 2012). Viele amerikanische Unternehmen folgen einem sogenannten Shareholder-Modell, in dem außenstehende Aktionäre das Unternehmen kontrollieren und Einfluss nehmen wollen durch den An- und Verkauf von Aktien als direkte Reaktion auf Entwicklungen.

In Deutschland herrschte lange Zeit ein Stakeholder-orientiertes System, in dem es eine feste Eigentümerstruktur der Aktien gibt, die meist aus Beschäftigten, Kunden und Zulieferern besteht. Da jedes Unternehmen von Kapital abhängig ist, haben Anteilseigner einen großen Einfluss. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass in Deutschland eher von „innen“ Einfluss auf das Unternehmen genommen werden kann und in den USA eher von „außen“. Da Mitarbeiter zur internen Struktur eines Unternehmens gehören, kann man annehmen, dass in einer festen Eigentümerstruktur, die im Unternehmen eingebettet ist, mehr Rücksicht auf die Beschäftigten genommen wird. Wenn man nun beachtet, dass in einem Leitungsorgan in Form eines Board of Directors die Ansprüche von außenstehenden Anteilseignern sehr gut und zügig durchgesetzt werden können (und ohne zweites Kontrollgremium), wäre eine Hypothese, dass die Mitarbeiter in den USA zum „Spielball“ von außenstehenden Kapitalinteressen werden. Nicht nur die unternehmensinterne Organisation und Interessensvertretung der Leitungsorgane rückt den Mitarbeiter in eine schwache Position, auch aus der amerikanischen Mentalität, mit Konjunkturerinbrüchen umzugehen, erwächst eine starke Abhängigkeit des Mitarbeiters von der wirtschaftlichen Lage. Analog zu den Adverbien „außen“ und „innen“, die die Art der Kapitalkontrolle beschreiben, lassen sich die Anpassungsstrategien Deutschlands und die der USA auf die Weltwirtschaftskrise durch die Begriffe „externe“ und „interne Flexibilität“ beschreiben. US-Firmen setzten auf externe Flexibilität: Sie entließen im Konjunkturabschwung Beschäftigte. Deutsche Betriebe zogen interne Flexibilität vor: Jobs wurden erhalten und Auftragseinbrüche durch andere Maßnahmen abgefangen, etwa durch flexible Gestaltung der Arbeitszeiten. Trotz einer drastischen Verschlechterung der Auftragslage kam es zu keinen Massenentlassungen der gut ausgebildeten und eingearbeiteten Arbeitskräfte. Das Prinzip *Hire and Fire* hingegen führte in den USA zur Rekordarbeitslosigkeit (Schaz/Spitznagel 2010). Wenn man nun postuliert, dass die Position der Arbeitnehmer in deutschen und in amerikanischen Unternehmen eine wesentliche Auswirkung auf die Präferenz eines Führungsstils hat, dann ließe sich folgende These aufstellen: Amerikanische Arbeitnehmer bevorzugen Qualitäten eines kooperativen

Führungsstiles, da dieser ihnen mehr Mitbestimmungsrecht gibt, die offene Kommunikation von Ideen oder Kritik fördert und die Angst vor einer unerwarteten Entlassung dämpft. Deutsche Mitarbeiter sind weniger auf einen spezifischen Führungsstil ausgerichtet, da sie in einem als sicher empfundenen Umfeld arbeiten und mehr Mitbestimmungsrecht haben. Diese Offenheit für unterschiedliche Führungsstile lässt sich damit begründen, dass wenn die Fixierung auf eine bestimmte Qualität, in diesem Fall „Sicherheit geben“, wegfällt, die Vor- und Nachteile verschiedener Führungsstile besser abgewägt werden können und die Wahl zwischen Führungsqualitäten somit weniger vom System beeinflusst wird. Dies hat zur Folge, dass die Präferenzen der deutschen Befragten sehr individuell sind und sich keine übergeordnete Präferenz feststellen lässt.

3. Forschungsdesign und Durchführung

Da es im Rahmen des dreiwöchigen Seminars galt, in kurzer Zeit Ergebnisse zu generieren, mit denen ein internationaler Vergleich möglich ist, lag es nahe, die Items des Online-Fragebogens auf Grundlage bereits etablierter Definitionen von Führungsstilen zu entwickeln. Herangezogen wurden die drei „klassischen“ Führungsstile nach Kurt Lewin. Lewin unterscheidet den autoritären Führungsstil, den kooperativen und den laissez-faire Führungsstil. Diese Konzepte sind deshalb gut geeignet, da sie sich klar voneinander abgrenzen lassen und Qualitäten beinhalten, die in unterschiedlichen Systemen unterschiedlich bewertet werden könnten, beispielsweise die Distanz zum Vorgesetzten. Die konkrete Beschreibung dieser drei Führungsstile wurde aus dem Reader der Universität Duisburg-Essen von Bluszcz und Knorn entnommen (Bluszcz/Knorn 2005).

Es wurden fünf bis sechs Items pro Führungsstil auf Basis der einzelnen Charakteristika erstellt (siehe Anhang). Dabei sind die Items auf zwei unterschiedlich Arten formuliert. Die erste Seite der Umfrage beinhaltete acht Items, die mit „Eine Führungsperson sollte ...“ eingeleitet werden, die acht Items auf der zweiten Seite beginnen mit „Ich möchte/bevorzuge/fühle ...“ oder „Mir ist es ...“. Dies sollte einen Perspektivwechsel ermöglichen, durch den sich die Befragten erst in eine „objektive“ übergeordnete Position begeben und dann in eine subjektive untergeordnete Position. Zwei Charakteristika, die das kooperative und das laissez-faire Führungsprofil am stärksten prägen - in der Tabelle im Anhang mit „*“ markiert - sind jeweils zwei Items zugeordnet. Beide Items zielen auf die Bewertung desselben Charakteristikums ab, jedoch einmal aus einer übergeordneten und einmal aus einer untergeordneten Position. Die Frage „Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“ sollte zu den jeweiligen Items beantwortet werden. Eine fünfstufige Likert Skala (Likert 1932) mit den Auswahlmöglichkeiten „stimme voll und ganz zu“, „stimme eher zu“, „weder noch“, „stimme eher nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“ war gegeben. Insgesamt wurden 62 Personen unterschiedlichen Alters befragt. Eine Befragungsgruppe bestand aus 30 gebürtigen Amerikanern, die andere aus 32 Deutschen. Alle Befragten leben und arbeiten in ihrem Heimatland. Bei der Umfrage handelt es sich um eine Onlineumfrage, die mittels des sozialen Netzwerks „Facebook“ an Amerikaner und Deutsche verschickt wurde. Die Rücklaufquote belief sich auf 100%. Es wurde ein strukturiertes und standardisiertes Vorgehen mit geschlossenen Fragen verwendet.

4. Deskriptive Befunde

Insgesamt nahmen an der Befragung 66% weibliche Personen teil. Nach Nationen aufgeteilt sind unter den amerikanischen Befragten 72% Frauen und unter den Deutschen 59%.

In der deutschen Befragungsgruppe ist der Großteil der Personen (69%) zwischen 18-24 Jahren. Im mittleren Alter zwischen 25-44 Jahren befinden sich nur 9% und im fortgeschrittenen Alter zwischen 45-59 Jahren 22% der Personen. Die Altersstruktur der amerikanischen Befragungsgruppe ist gleichmäßiger verteilt und zwar auf folgende Altersgruppen: 18-24 (31%), 25-34 (7%), 35-44 (14%), 45-59 (34%), 60+ (14%). Die Gruppe der Anfang Zwanziger und Ende Fünfziger bis Sechziger dominiert zahlenmäßig. Interessanterweise entsteht kein Alterseffekt, wenn man die Antworten nach jeweils den beiden Altersgruppen filtert. Sowohl die jüngeren Amerikaner als auch die Älteren haben ein ähnliches durchschnittliches Antwortverhalten gezeigt. Man kann also davon ausgehen, dass die zusammengefassten Ergebnisse kein Mittelmaß zwischen zwei divergierenden Meinungen angeben, sondern dass der Durchschnitt die Meinungen beider Altersgruppen gut repräsentiert.

Bei der Interpretation der Ergebnisse gibt es zwei verschiedene Herangehensweisen: Zum einen kann man anhand der Daten untersuchen, ob sich die Charakteristika, die von den meisten – unabhängig von der Nationalität – präferiert wurden, größtenteils einem Führungsstil zuordnen lassen und somit eine spezifische Führungsstilpräferenz festgestellt werden kann oder ob von unterschiedlichen Führungsstilen nur einzelne Qualitäten bevorzugt werden. Zum anderen kann man - unabhängig von den Führungsstilen - untersuchen, wie die Präferenzen sich international vergleichen lassen. Im Folgenden werden beide Ansätze beachtet, aber aus Platzgründen nur einzelne ausgewählte Ergebnisse beschrieben.

Allgemein lässt sich sagen, dass sich das Antwortverhalten von Amerikanern und Deutschen¹ sehr ähnelt und nur in spezifischen Punkten unterscheidet.

Wenn man die Items den ursprünglichen Führungsstilen zuordnet, fällt auf, dass beide Befragungsgruppen im Durchschnitt den autoritären Führungsstil schlechter einschätzen und den kooperativen und laissez-fairen Führungsstil gleichermaßen bevorzugen.

¹ Um die Beschreibung zu vereinfachen, wird im Folgenden von den „Amerikanern“ und den „Deutschen“ gesprochen. Damit sind nur die Befragungsgruppen gemeint.

Die durchschnittliche deutsche Bewertung der fünf von sechs autoritären Charakteristika bewegt sich zwischen „weder noch“ und „stimme eher nicht zu“.

Knapp 44% stimmten bei der Aussage *„Es macht mir nichts aus, wenn mein Chef mir wesentliche Entscheidungen abnimmt, da er den besseren Überblick hat.“* mit „stimme eher nicht zu“. Ganz anders fiel die Bewertung in der amerikanischen Befragungsgruppe aus: 48% stimmten eher zu und 24% stimmten voll und ganz zu.

Wenn man das obige Item verneint, lässt sich daraus ableiten, dass man sich selbst zutraut, wichtige Entscheidungen treffen zu können und/oder seinen Einflussbereich vergrößern/behalten will.

Dass die befragten Amerikaner die Aussage im Durchschnitt bejahen, könnte auf die Hypothese zurückgeführt werden, dass sie in einem unsicheren Arbeitsverhältnis stehen und somit bei einer falschen Entscheidung mit schwerwiegenderen Konsequenzen leben müssen, als Deutsche. Deren Grundbedürfnis nach Sicherheit ist eher gedeckt und sie können sich darauf konzentrieren, ihren Einflussbereich auszuweiten.

Bei einem weiteren autoritären Charakteristikum *„Eine Führungsperson hat nicht die Aufgabe, auf alle Erwartungen, Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter einzugehen.“* gab es in der amerikanischen Befragungsgruppe starke Ablehnung. Rund 87% stimmten der Aussage mit „eher nicht“ und „überhaupt nicht“ zu. Bei den Deutschen stimmten zwar auch 46% dagegen, aber 31% stimmten eher zu und 13% sogar voll und ganz.

An diesem Ergebnis lässt sich das starke Bedürfnis der Amerikaner nach persönlicher Einbindung, Verständnis und Akzeptanz des Vorgesetzten ablesen. In einem System mit einer Hire-and-Fire-Mentalität muss sich der Arbeitnehmer als Arbeitskraft attraktiv machen und seine Leistungen verkaufen können, da er mit einem Wechsel zwischen verschiedenen Unternehmen rechnen muss. Dies führt dazu, dass der Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt wie „Ware“ gehandelt wird und variabel einsetzbar ist. Das Bedürfnis nach Verständnis und Akzeptanz am Arbeitsplatz wird in einer solchen Arbeitsmarktposition kaum befriedigt und könnte dadurch bei Amerikanern verstärkt auftreten.

Unterschiede in der Bewertung gab es auch bei dem folgenden Item: *„Eine Führungsperson sollte alle Meinungen der Mitarbeiter beachten, auch wenn dies heißt, dass sich ein Entscheidungsprozess hinzieht.“* Die deutsche Befragungsgruppe zeigt ein zweigespaltenes Meinungsbild mit 34% „stimme eher zu“ und 38% „stimme eher nicht zu“. Anders sehen die Befragungsergebnisse unter Amerikanern aus: ganze 90% stimmten mit „stimme voll und

ganz zu“ und „stimme eher zu“. Die Zustimmung zu diesem Item impliziert, dass man eine Teilhabe an einer Entscheidung über die Effizienz der Entscheidungsfindung stellt. Im Einklang mit dieser Aussage stimmten knapp 90% der Amerikaner auch der Aussage *„It is important to me to be included in the decision making process“* zu. Interessanterweise stimmten die Amerikaner sowohl den beiden vorgenannten Aussagen zu, als auch dem Item: *„Es macht mir nichts aus, wenn mein Chef mir wesentliche Entscheidungen abnimmt, da er den besseren Überblick hat.“*. Daraus lässt sich ableiten, dass Amerikaner weniger ein Problem damit haben, Verantwortung, die in ihren Bereich fällt, abzugeben, aber an Entscheidungen, die nicht direkt etwas mit ihnen zu tun haben müssen, sehr wohl teilhaben wollen.

Deutsche wollen gleichermaßen am Entscheidungsprozess teilhaben (90% „stimme eher zu“ und „stimme voll und ganz zu“), aber nicht unbedingt auf Kosten der Effizienz.

Die Aussagen, die am stärksten Zustimmung gefunden haben, waren die zwei kooperativen Führungseigenschaften *„Eine Führungsperson sollte seine/ihre Ideen offen kommunizieren“* und *„Eine Führungsperson hat für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen.“*. Alle Amerikaner stimmten der ersten und zweiten Aussagen zu. Bei den Deutschen bewerteten zwei Personen die erste Aussage mit „weder noch“, bei der zweiten Aussage waren es vier.

Teilweise liegen hohe Standardabweichungen vor, die sich allerdings weniger auf spezifische Ausreißer, sondern vielmehr auf ein polarisiertes Antwortverhalten bezüglich der einzelnen Items, zurückführen lassen. Dies lässt sich exemplarisch an den Antworten der amerikanischen Befragungsgruppe zum Item *„A supervisor should focus on the specific results the employees achieve and not so much on the process leading up to it.“* (A1) erkennen. Neunzehn Personen stimmten dieser Aussage mit „strongly agree“ und „somewhat agree“ zu. Die restlichen elf Personen stimmten mit „somewhat disagree“ und „strongly disagree“. Aufgrund dieser Verteilung entsteht ein Mittelwert von 2,77 und eine Standardabweichung von 1,38. In der deutschen Befragungsgruppe stößt man auf die insgesamt stärkste Polarisierung beim Item *„Eine Führungsperson hat nicht die Aufgabe auf alle Erwartungen, Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter einzugehen.“* (A2). Die Antworten ergeben einen Mittelwert von 3,09 und eine Standardabweichung von 1,4. Dabei gaben vierzehn der Befragten „stimme voll und ganz zu“ und „stimme eher zu“ an. Wiederrum vierzehn stimmten „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ zu. Ein Erklärungsansatz für diese Polarisierung könnte die Mehrdeutigkeit des Items sein, welches keine Differenzierung zwischen Erwartungen, Bedürfnissen und Problemen trifft.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Die deskriptiven Befunde weisen darauf hin, dass Amerikaner den kooperativen Führungsstil stark gegenüber dem autoritären und leicht gegenüber dem laissez-fairen Führungsstil bevorzugen. Dies kann als Indiz gewertet werden, dass Amerikaner den kooperativen Führungsstil möglicherweise auch aufgrund ihrer Prägung durch das Corporate Governance System bevorzugen. Eine Unterschiedlichkeit der Führungsstilpräferenzen von Amerikanern und Deutschen konnte in der Studie nicht festgestellt werden, da sowohl die Amerikaner als auch die Deutschen autoritäre Charakteristika eher ablehnen und den kooperativen und laissez-fairen Führungsstil eher befürworten. Die Präferenzen der Deutschen ähneln denen der Amerikaner viel stärker und haben sich weniger über die Führungsstile verteilt als angenommen.

Wir wissen, dass die Corporate Governance Systeme in den USA und Deutschland sehr unterschiedlich sind und die Ergebnisse dieser Meinungsumfrage sich trotzdem sehr ähneln. Diese beiden Erkenntnisse legen den Schluss nahe, dass Führungspräferenzen nicht nur vom Corporate Governance beeinflusst werden. Vielleicht liegen die bestimmenden Faktoren nicht nur in der Wirtschaft und Politik, sondern vor allem in der Kultur eines Landes. Da viele Länder dieser Welt im Zuge der Globalisierung nicht nur wirtschaftlich, sondern auch kulturell immer enger zusammenrücken, stellt sich die Frage: Könnte es etwas wie globale Führungspräferenzen und damit verbundene effektive Führungskompetenzen geben?

In der GLOBE-Studie setzt man sich genau mit dieser Frage auseinander. Die Studie wurde von Professor Robert House an der Wharton School der University of Pennsylvania initiiert und steht für Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness. Es wurden weltweit, in 62 Ländern und in über 900 Organisationen, rund 17000 Manager schriftlich befragt (Chokar et al. 2007). Unter anderem kam man zu dem Ergebnis, dass die Gesellschaftskultur eine zehnmal stärkere Vorhersagekraft für Organisations- und Führungskultur zukommt, als der Business-Kontext (Brodbeck et al. 2002).

Die vorliegende Arbeit stützt die Hypothese der GLOBE-Studie, dass der Business-Kontext nicht so prägend für die Führungskultur sei. Jedoch muss man dabei beachten, dass die Umfrage, welche im Rahmen eines eng zeitlich begrenzten studentischen Forschungsprojektes entstand, ein sehr kleines angefallenes Sample umfasst und nur deskriptive Ergebnisse generieren konnte. Um zu weiteren Erkenntnissen zu gelangen, ist es unabdingbar, die Unterschiede in den amerikanischen und deutschen Präferenzen in einer neu

aufgelegten Studie mit einem stärkeren Fokus auf Repräsentativität zu untersuchen. Dann wäre es interessant, spezifische Items auf die Qualitäten, die unterschiedlich bewertet wurden, auszurichten und herauszufinden, woher die Unterschiede in den Führungspräferenzen kommen.

Quellen und Anhang

- v. Werder, Axel: *Corporate Governance*. Gabler Wirtschaftslexikon, Online-Artikel: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-governance.html>, Stand: 11.03.2017.
- Beetz, Adrienne, 2005: *Vergleich der deutschen Corporate Governance mit den Regelungen in den USA*. Neues Wirtschafts- und Finanzmarktrecht, Heft 7.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2017: Kommission. Online-Dokument: <http://www.dcgk.de>, Stand: 25.03.2017.
- Silvers, Damon, 2012: Interview in Magazin Mitbestimmung (Ausgabe 06/2012). Online-Dokument: http://www.boeckler.de/40333_40351.htm, Stand: 18.03.2017.
- Schaz, Philipp und Spitznagel, Eugen, 2010: *Makroökonomische Dynamik von Arbeitsmärkten. Ein Vergleich interner und externer Flexibilitäten in den USA und in Deutschland*: S.626-635 in: WSI-Institut Mitteilungen 12.
- Bluszcz, Oliver und Knorn, Hans-Jürgen, WS 04/05: *Reader zum Thema „Führung“*. Labor für Organisationsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen.
- Likert, Rensis, 1932: *A technique for the measurement of attitudes*. New York: The Science Press.
- Chhokar, Jagdeep S., Brodbeck, Felix C. und House, R. J., 2007: *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in- depth studies of 25 societies*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Brodbeck, Felix C., 2016: *Die Suche nach universellen Führungsstandards*. Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2016: 20; Psychologen Verlag zit. n. Brodbeck et al., 2002.

Autoritärer Führungsstil	Deutsches Item	Amerikanisches Item
<ul style="list-style-type: none"> • ist in der Regel sehr stark leistungsorientiert (A1) 	<i>Eine Führungsperson sollte auf die Ergebnisse schauen und weniger auf den Arbeitsprozess.</i>	<i>A supervisor should focus on the specific results the employees achieve and not so much on the process leading up to it.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • zeigt wenig oder keine Anteilnahme an den Erwartungen, Bedürfnissen und Problemen der Mitarbeiter (A2) 	<i>Eine Führungsperson hat nicht die Aufgabe auf alle Erwartungen, Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter einzugehen.</i>	<i>A supervisor does not have to commit himself/herself to the expectations, needs and problems of his/her employees.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ist in seiner Beziehung zu den Mitarbeitern eher distanziert und kühl (A3) 	<i>Ich bevorzuge eine distanzierte Beziehung zu meinem Chef.</i>	<i>I prefer a distanced relationship to my boss.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • legt das Hauptaugenmerk auf den Erfolg und auf das Ergebnis des Projekts (A4) 	<i>Eine Führungsperson sollte auf Gruppenleistungen schauen und nicht so sehr auf Einzelleistungen.</i>	<i>A supervisor should rather focus on the group performance and not on individual performance.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ist klar und eindeutig in den Aussagen und Instruktionen (A5) 	<i>Ich möchte gerne klare und spezifische Arbeitsanweisungen erhalten, auch wenn dies heißt, dass ich weniger kreativ sein kann/mein Handlungsspielraum verkleinert wird.</i>	<i>I prefer clear and specific instructions, even if this results in a lesser scope of action/less creativity.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ist sehr engagiert und trifft alle wesentlichen Entscheidungen allein (A6) 	<i>Es macht mir nichts aus, wenn mein Chef mir wesentliche Entscheidungen abnimmt, da er den besseren Überblick hat.</i>	<i>It does not bother me if my boss takes over making major decisions, because they he/she more of an overview of the situation.</i>
Kooperativer Führungsstil		
<ul style="list-style-type: none"> • trifft als Führungskraft Entscheidungen gemeinsam mit den Mitarbeitern* (K1.1 und K1.2) 	<i>Ich möchte als Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.</i>	<i>It is important to me to be included in the decision making process.</i>
	<i>Eine Führungsperson sollte alle Meinungen der Mitarbeiter beachten, auch wenn dies heißt, dass sich ein Entscheidungsprozess hinzieht.</i>	<i>A supervisor should consider all of the employees opinions, even if this extends the duration of the decision-making process</i>
<ul style="list-style-type: none"> • lässt Kreativität und neue Ideen zu (K2) 	<i>Ich bevorzuge Aufgaben, bei denen ich meine eigenen Ideen einfließen lassen kann.</i>	<i>I prefer tasks that allow me to employ my own ideas.</i>

• befürwortet eine offene Kommunikation (K3)	<i>Eine Führungsperson sollte seine/ihre Ideen offen kommunizieren.</i>	<i>A supervisor should openly communicate his/her ideas</i>
• sorgt für ein gutes Arbeitsklima ¹ (K4)	<i>Eine Führungsperson hat für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen.</i>	<i>A supervisor has to ensure a good working atmosphere.</i>
Laissez-fairer Führungsstil		
• bringt kaum eigene Ideen in die Abteilung / das Projekt ein* (L1.1 und L1.2)	<i>Ich fühle mich motiviert, wenn ich viel Verantwortung übernehmen kann.</i>	<i>Being able to take over a lot of responsibility motivates me.</i>
	<i>Eine Führungsposition sollte den Mitarbeitern oft und viel Verantwortung übertragen.</i>	<i>A supervisor should transfer a broad range of responsibilities to his/her employees.</i>
• überlässt die Mitarbeiter oft sich selbst (L2)	<i>Es ist für mich kein Problem, meine Arbeit selbst zu organisieren und auch anderen Mitarbeitern dabei zu helfen.</i>	<i>I do not have a problem with organising my work and helping others in doing so.</i>
• Entscheidung und Kontrolle liegt bei der Gruppe ² (L3)	<i>Ich arbeite gerne in einem Team.</i>	<i>I enjoy working in a team.</i>
• greift nur ein, wenn etwas schief läuft ³ (L4)	<i>Eine Führungsposition sollte den Arbeitsprozess beobachten und nur eingreifen, wenn etwas schief läuft.</i>	<i>A supervisor should mainly observe the working process and only interfere if something goes wrong.</i>

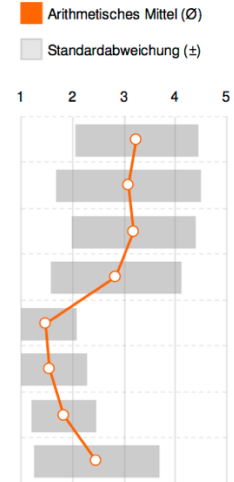
¹ Eigene Ergänzung

² ebd.

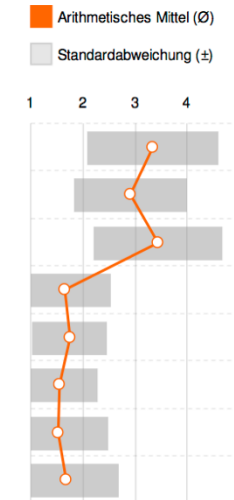
³ Ergänzung aus dem Seminar

Daten der deutschen Befragungsgruppe

	stimme voll und ganz zu (1)		stimme eher zu (2)		weder noch (3)		stimme eher nicht zu (4)		stimme überhaupt nicht zu (5)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
A1	1x	3,13	11x	34,38	4x	12,50	11x	34,38	5x	15,63	3,25	1,19
A2	4x	12,50	10x	31,25	4x	12,50	7x	21,88	7x	21,88	3,09	1,40
A4	3x	9,38	7x	21,88	7x	21,88	11x	34,38	4x	12,50	3,19	1,20
K1.2	5x	15,63	11x	34,38	2x	6,25	12x	37,50	2x	6,25	2,84	1,27
K3	19x	59,38	11x	34,38	2x	6,25	-	-	-	-	1,47	0,62
K4	18x	56,25	10x	31,25	4x	12,50	-	-	-	-	1,56	0,72
L1.2	9x	28,13	19x	59,38	4x	12,50	-	-	-	-	1,84	0,63
L4	7x	21,88	14x	43,75	1x	3,13	9x	28,13	1x	3,13	2,47	1,22

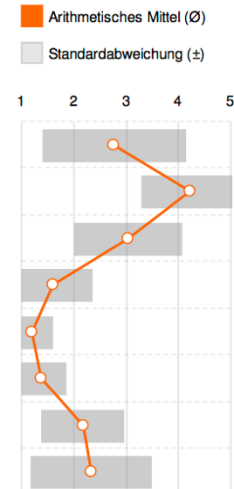


	stimme voll und ganz zu (1)		stimme eher zu (2)		weder noch (3)		stimme eher nicht zu (4)		stimme überhaupt nicht zu (5)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
A3	3x	9,38	7x	21,88	3x	9,38	14x	43,75	5x	15,63	3,34	1,26
A5	3x	9,38	10x	31,25	7x	21,88	11x	34,38	1x	3,13	2,91	1,09
A6	2x	6,25	8x	25,00	2x	6,25	14x	43,75	6x	18,75	3,44	1,24
K1.1	16x	50,00	13x	40,63	2x	6,25	-	-	1x	3,13	1,66	0,87
K2	13x	40,63	14x	43,75	5x	15,63	-	-	-	-	1,75	0,72
L1.1	17x	53,13	13x	40,63	1x	3,13	1x	3,13	-	-	1,56	0,72
L2	22x	68,75	6x	18,75	1x	3,13	3x	9,38	-	-	1,53	0,95
L3	18x	56,25	9x	28,13	3x	9,38	1x	3,13	1x	3,13	1,69	1,00

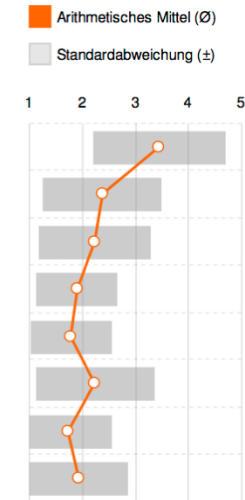


Daten der amerikanischen Befragungsgruppe ⁴

	strongly agree		somewhat agree		undecided		somewhat disagree		strongly disagree		Arithmetisches Mittel (Ø)		Standardabweichung (±)	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Ø		±	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	Ø	±
A1	4x	13,33	15x	50,00	-	-	6x	20,00	5x	16,67	2,77	1,38		
A2	-	-	3x	10,00	1x	3,33	12x	40,00	14x	46,67	4,23	0,94		
A4	1x	3,33	10x	33,33	8x	26,67	9x	30,00	2x	6,67	3,03	1,03		
K1.2	16x	53,33	11x	36,67	2x	6,67	1x	3,33	-	-	1,60	0,77		
K3	24x	80,00	6x	20,00	-	-	-	-	-	-	1,20	0,41		
K4	19x	63,33	11x	36,67	-	-	-	-	-	-	1,37	0,49		
L1.2	5x	16,67	17x	56,67	6x	20,00	2x	6,67	-	-	2,17	0,79		
L4	7x	23,33	14x	46,67	2x	6,67	6x	20,00	1x	3,33	2,33	1,15		



	strongly agree		somewhat agree		undecided		somewhat disagree		strongly disagree		Arithmetisches Mittel (Ø)		Standardabweichung (±)	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Ø		±	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	Ø	±
A3	2x	6,90	6x	20,69	4x	13,79	11x	37,93	6x	20,69	3,45	1,24		
A5	5x	17,24	16x	55,17	1x	3,45	6x	20,69	1x	3,45	2,38	1,12		
A6	7x	24,14	14x	48,28	2x	6,90	6x	20,69	-	-	2,24	1,06		
K1.1	8x	27,59	18x	62,07	1x	3,45	2x	6,90	-	-	1,90	0,77		
K2	11x	37,93	14x	48,28	3x	10,34	1x	3,45	-	-	1,79	0,77		
L1.1	8x	27,59	13x	44,83	1x	3,45	7x	24,14	-	-	2,24	1,12		
L2	13x	44,83	13x	44,83	1x	3,45	2x	6,90	-	-	1,72	0,84		
L3	9x	31,03	16x	55,17	2x	6,90	1x	3,45	1x	3,45	1,93	0,92		

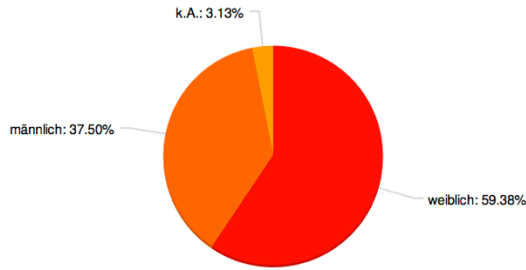


⁴ Jeweils ein fehlender Wert im gesamten zweiten Block (A3-L3)

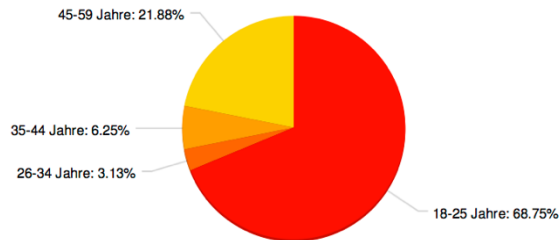
Demografische Daten

Deutsche Befragungsgruppe

19 (59.4%): weiblich
 12 (37.5%): männlich
 1 (3.1%): k.A.

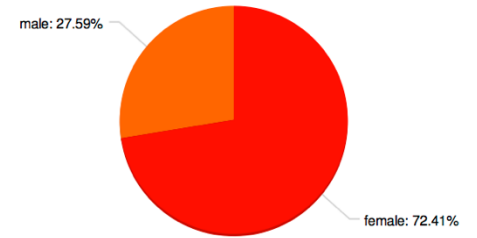


22 (68.8%): 18-25 Jahre
 1 (3.1%): 26-34 Jahre
 2 (6.3%): 35-44 Jahre
 7 (21.9%): 45-59 Jahre
 - (0.0%): 60+ Jahre

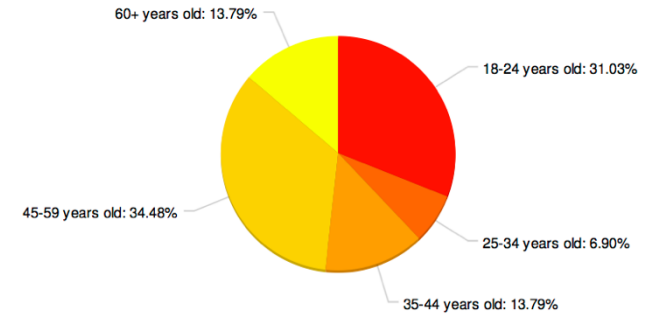


Amerikanische Befragungsgruppe⁵

21 (72.4%): female
 8 (27.6%): male
 - (0.0%): n.a.



9 (31.0%): 18-24 years old
 2 (6.9%): 25-34 years old
 4 (13.8%): 35-44 years old
 10 (34.5%): 45-59 years old
 4 (13.8%): 60+ years old



⁵ Ein fehlender Wert