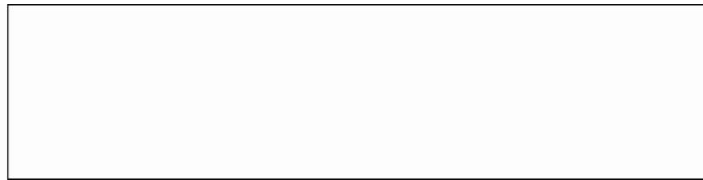




LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN



**WOP Working Paper
No. 2010 / 8**

**Auf internationale Aufgaben vorbereitet sein: 360°-Feedback Instrument zur
Führungskräfteentwicklung – weltweit**

Felix C. Brodbeck

Ludwig-Maximilians-University, Munich

Silke Breuninger

Ludwig-Maximilians-University, Munich

A later version of this paper was published in:

Brodbeck, F. C. & Breuninger, S. (2010). Auf internationale Aufgaben vorbereitet sein: 360°-Feedback Instrument zur Führungskräfteentwicklung – weltweit [*Well prepared for international assignments: A 360°-Feedback instrument for leadership development*]. *Weiterbildung [Professional training]*, 1, 8 – 11.

Authors Note

Correspondence concerning this article should be addressed to Felix C. Brodbeck, Department Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München, Leopoldstr. 13, 80802 München, Germany.
E-mail: brodbeck@lmu.de

Abstract

Viele Erwartungen, die an effektive Führungskräfte in Organisationen gestellt werden, hängen wesentlich stärker von kulturellen als von geschäftlichen oder branchenspezifischen Faktoren ab. Einige Führungserwartungen sind in der Tat weltweit universell. Das hat die GLOBE-Studie gezeigt. Wer in anderen Kulturen als effektive Führungskraft wahrgenommen und akzeptiert sein will, muss kulturspezifische Überzeugungs- und Wertesysteme verstehen können. Dies gilt selbst für jene Führungserwartungen, die sich als universell erwiesen haben. In diesem Artikel gehen wir auf GLOBE-Ergebnisse und auf ein derzeit von uns in Entwicklung begriffenes 360° Feedback Instrument ein, die für die internationale Führungskräfteentwicklung von Bedeutung sind.

Auf internationale Aufgaben vorbereitet sein: 360°-Feedback Instrument zur Führungskräfteentwicklung – weltweit

Einige Managementforscher sind der Auffassung, dass effektive Führung in Organisationen überall auf der Welt dasselbe bedeutet und daher gleichermaßen geschätzt wird. Sie stützen sich auf das Argument, dass vor allem der geschäftliche Kontext und nicht der kulturelle Kontext bestimmt, welche Art von Führung ‚ankommt‘ und daher erfolgreich ist. Die Globalisierung sei ohnehin bald soweit fortgeschritten, dass sich die internationale Geschäftswelt nach globalen Managementstandards richten wird, und dass sich dementsprechend auch das Führen von Menschen daran orientieren wird.

Gegner dieser Sichtweise legen dar, dass man in zunehmendem Maße multikulturell orientierte Führungskräfte braucht, die eine Belegschaft mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen ansprechen können, weil der kulturelle Kontext bedeutsamer für die Erwartungen der Menschen an effektive Führung ist, als der geschäftliche Kontext. Im Übrigen würden sich die Gesellschaftskulturen und damit auch die Führungskulturen unterschiedlicher Länder noch lange Zeit (oder sogar immer) voneinander unterscheiden. Demnach werde es eine uniforme europäische oder weltweite Gesellschaftskultur, in der alle Menschen gleiche Werte und Überzeugungen haben, kaum geben - und sie wäre auch nicht erstrebenswert.

Eine theoretische Diskussion dieser gegensätzlichen Auffassungen könnte uns vielleicht dabei helfen, das jeweilige Körnchen Wahrheit herauszudestillieren, das uns hilft, Führungskräfte auf ihre internationalen Führungsaufgaben vorzubereiten. Vermutlich hat jede Partei auch ein bisschen Recht. Globale Daten, an denen sich überprüfen lässt, ob und inwieweit verschiedene Aspekte effektiver Führung in verschiedenen Ländern unterschiedlich oder gleichermaßen wahrgenommen werden, können uns dabei helfen eine differenziertere Antwort auf empirischer Basis zu formulieren. Solche Daten liefert das GLOBE-Projekt (siehe Kasten 1).

Kasten 1: GLOBE

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Programm) wurde 1994 von Robert House, Wharton School of Management, initiiert. Mehr als 170 Wissenschaftler und Praktiker aus über 60 Nationen haben sich im Rahmen dieses Projektes zu einem Forschungsverbund zusammengeschlossen, um kulturelle Faktoren effektiver Organisation und Führung weltweit zu untersuchen. Dazu wurden mehr als 17.000 Führungskräfte des mittleren Managements aus mehr als 900 Organisationen aus über 60 Ländern (in zehn unterschiedlichen Kulturregionen) schriftlich, per Interview und Fokusgruppen befragt. Weitere Informationen zu GLOBE finden Sie im Internet unter <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/>

Die GLOBE-Ergebnisse zeigen zum Beispiel, dass viele Erwartungen über effektive Führung und Organisation durch Kultur beeinflusst werden, sowohl in Europa (vgl. Brodbeck et al., 2002) als auch weltweit (vgl. Chhokar, Brodbeck & House, 2008). Einige Führungserwartungen sind hingegen universell (House, et al., 2004). Um welche Führungsaspekte es sich dabei jeweils handelt, ist in Tabelle 1 im Überblick veranschaulicht. Wie sich die 61 von GLOBE untersuchten Ländermittelwerte auf den in Tabelle 1 aufgeführten Aspekten der Führung prozentual verteilen ist in Abbildung 1 dargestellt.

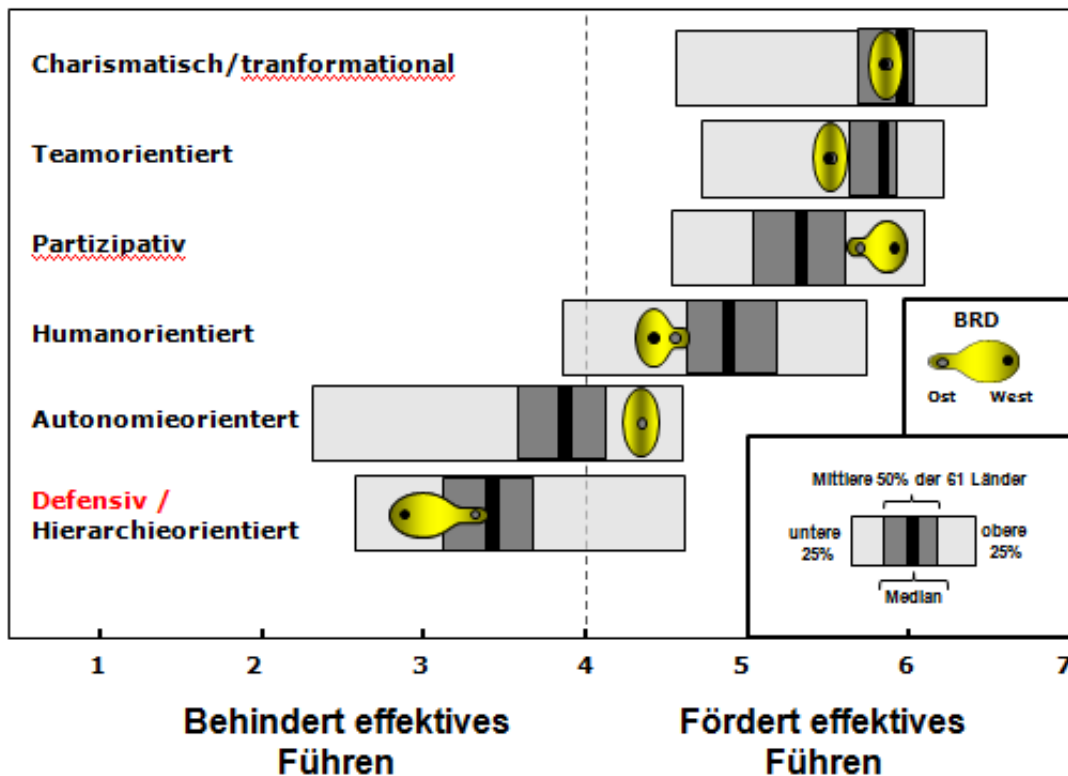
Tabelle 1: GLOBE* - Dimensionen: Merkmale effektiver Führungskräfte

Universell	<p><u>I Charismatisch, transformational</u></p> <p><i>Das Ausmaß, in dem Mitarbeiter auf Basis positiver Werte und mit hohen Leistungserwartungen inspiriert und motiviert werden.</i></p> <p><u>Sub-Skalen</u> *: 1 <u>Leistungsorientiert</u>, 2 <u>Visionär</u>, 3 <u>Inspirierend</u>, 4 <u>Integer</u>, 5 <u>Selbstaufopfernd</u>, 6 <u>Bestimmt</u></p>	<p><u>II Teamorientiert</u></p> <p><i>Das Ausmaß, in dem gemeinsame Zwecke und Ziele implementiert und Arbeitseinheiten (Teams) entwickelt werden.</i></p> <p><u>Sub-Skalen</u>: 7 <u>Team integrierend</u>, 8 <u>Kollaborativ</u>, 9 <u>Administrativ kompetent</u>, 10 <u>Diplomatisch</u>, 11 <u>Böswillig (rekodiert)</u></p>
	<p><u>III Partizipativ</u></p> <p><i>Das Ausmaß, in dem andere bei Entscheidungen beteiligt werden.</i></p> <p><u>Sub-Skalen</u>: 12 <u>Autokratisch (rekodiert)</u>, 13 <u>Non-Partizipativ (rekodiert)</u></p>	<p><u>IV Humanorientiert</u></p> <p><i>Das Ausmaß, in dem zwischenmenschlich unterstützend, fair, höflich und umsichtig agiert wird.</i></p> <p><u>Sub-Skalen</u>: 14 <u>Human</u>, 15 <u>Bescheiden</u></p>
Kulturspezifisch	<p><u>V Autonomieorientiert</u></p> <p><i>Das Ausmaß, in dem unabhängig von anderen und in individueller Art und Weise agiert wird.</i></p> <p><u>Sub-Skala</u>: 16 <u>Autonomieorientiert</u></p>	<p><u>VI Hierarchieorientiert</u></p> <p><i>Das Ausmaß, in dem Selbstschützend und Status-bewahrend agiert wird.</i></p> <p><u>Sub-Skalen</u>: 17 <u>Selbst bezogen</u>, 18 <u>Statusorientiert</u>, 19 <u>Konfliktorientiert</u>, 20 <u>Gesicht wahrend</u>, 21 <u>Bürokratisch</u></p>

*) Sechs Dimensionen (I,II,III,IV,V,VI) mit insgesamt 21Sub-Skalen wurden von GLOBE auf Basis von 112 multikulturell validierten Einzelaussagen (hier nicht aufgeführt) ermittelt (vgl. House, et al., 2004; Chhokar, Brodbeck & House, 2007/8).

Bei den universell positiv bewerteten Führungseigenschaften handelt es sich vor allem um Merkmale, die für das Fördern individueller Leistung von Bedeutung sind (z.B. motiviert und ermutigt, ist leistungsorientiert, vertrauenswürdig, ehrlich, gerecht, vgl. charismatisch/transformational) sowie für das Fördern von Teamleistung (z.B. entwickelt Teams, kommuniziert, kooperiert und organisiert gut, ist stets informiert, vgl. teamorientiert). Eher kulturspezifische Führungserwartungen, in Abbildung 1 erkennbar an jenen Führungsaspekten, die in einigen Ländern für effektive Führung als förderlich und in anderen Ländern als hinderlich angesehen werden, haben mit der jeweils durch die Führungskraft favorisierten Art des Menschenbildes (vgl. humanorientiert), der Eigenmotivation (vgl. autonomieorientiert) und des Organisationsverständnisses (vgl. hierarchieorientiert) zu tun.

Abbildung 1: Führungserwartungen in 61 Ländern



Verschiedene Führungserwartungen in verschiedenen Ländern

Stellt man sich die Frage, ob effektive Führung stärker von gesellschaftskulturellen oder von geschäftlichen Faktoren abhängt, so zeigen die GLOBE-Daten, dass effektive Führung wesentlich stärker (in statistischer Effektstärke ausgedrückt ca. 10 mal so stark!) von gesellschaftskulturellen als von geschäftlichen bzw. branchenspezifischen Faktoren abhängt. Dies wurde an Vergleichen von drei Branchen (Telekommunikation, Finanz, Nahrungsmittelproduktion), aus denen die ca. 900 durch GLOBE untersuchten Organisationen stammen, ermittelt (vgl. Brodbeck et al., 2004).

Weiß man nun, bei welchen Aspekten des Führungsgeschehens besonders starke Unterschiede zwischen bestimmten Ländern und Kulturkreisen bestehen, kann man recht gut vorhersagen, wo bei der internationalen Zusammenarbeit mit Schwierigkeiten zu rechnen ist. Nehmen wir zum Beispiel die Bundesrepublik Deutschland, deren Führungskräfte auf der Führungsdimension ‚partizipativ‘ (siehe Abbildung 1) sehr hohe Werte zu erkennen geben, und vergleichen diese z.B. mit ihren russischen Kollegen, deren Mittelwert mit einem Wert von 4.6 am unteren Rand der Werteverteilung bei ‚partizipativ‘ liegt, dann sind für internationale Zusammenarbeit mit russischen Vertretern, bzw. bei einer Auslandsentsendung nach Russland, in diesem Themenbereich der Führung besondere Vorbereitung vonnöten.

Universelle Führungserwartungen geben eine erste Orientierung

Führungskräfte, die sich an unterschiedliche, kulturelle Wertesysteme anpassen müssen, können sich auch an den universellen Führungsstandards orientieren. Zum Beispiel sind Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit und Integrität die drei höchstbewerteten, universellen Führungsmerkmale weltweit (von insgesamt 112 durch GLOBE gemessenen einzelnen Führungsmerkmalen). Dabei ist zu beachten, dass die durch GLOBE identifizierten, universellen Führungsaspekte auf abstrakter Ebene zwar gut vergleichbar sind, jedoch im konkreten Verhalten maßgebliche Unterschiede bestehen können. Das vor Ort jeweils zu zeigende Führungsverhalten, das z.B. mit Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit und Integrität assoziiert wird, sollte daher auch an die im jeweiligen Land geltenden Kulturstandards angepasst werden (vgl. Brodbeck, Chhokar & House, 2008).

Interkulturelle Kompetenz als generelle Fähigkeit, die in jeder beliebigen Kulturregion zu effektiver Führung verhilft ist unseren Untersuchungen zufolge als eine eher selten oder gar nicht anzutreffende Qualifikation anzusehen. Wer als Führungskraft in anderen Kulturen effektiv sein will, muss bestimmte kulturspezifische Überzeugungs- und Wertesysteme verstehen können. Im konkreten Beispiel, der drei weltweit höchst bewerteten Führungsqualitäten, kann den dahinterliegenden universellen Erwartungen nur dann wirksam entsprochen werden, wenn eine Führungskraft gelernt hat, diese Qualitäten im jeweiligen Kulturkontext auch zu vermitteln bzw. zu übermitteln. Das mag zunächst trivial klingen, ist es aber nicht. Nicht nur die Insignien von Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit oder Integrität variieren von Land zu Land, sondern auch die sozialen Praktiken, durch die sie erworben werden können. In einem Land mögen bestimmte Zertifikate, Lizenzen oder Bewertungen durch Agenturen bereits vertrauensbildend wirken, in anderen Ländern sind es vor allem gesellschaftliches Protokoll, Taktgefühl, das Geschlecht oder das Alter der Führungskraft.

Dass die genannten– und keine beliebigen anderen – universellen Führungsqualitäten in allen Ländern sehr hoch geschätzt werden, lässt sich durch GLOBE empirisch nachweisen. Wie sie dann aber im spezifischen kulturellen Kontext wirksam vermittelt und übermittelt werden können, das erfordert Kulturkompetenzen, die durch Vorbereitung und Erfahrungen im jeweiligen Kulturkreis erworben werden können. Dadurch, dass man aufgrund der GLOBE Ergebnisse sagen kann, welches die in verschiedenen Kulturkreisen für essentiell erachten Merkmale effektiver Führung sind, hat man eine erste Orientierung darüber, mit welchen jeweiligen Kulturpraktiken man sich intensiver beschäftigen sollte, um als effektive Führungskraft wahrgenommen und akzeptiert werden zu können.

„Führung liegt im Auge des Betrachters“: Führungserwartungen und Führungserfolg

Aufgrund individueller Unterschiede in ihrer Sozialisation haben Menschen bestimmte Erwartungen an das Führungsgeschehen, und insbesondere an die Eigenschaften von Personen, die ihnen gegenüber Führungsanspruch erfolgreich erheben können (sogenannte implizite Führungstheorien, vgl. Lord & Maher, 1991). Diese Führungserwartungen sind, wie die GLOBE Untersuchungen und andere Studien belegen, sehr stark durch die Gesellschaftskultur, in der man sozialisiert wurde, geprägt. Je nachdem, wie Ihre ‚implizite Führungstheorie‘ ausgeprägt ist, legen Sie bei der Bewertung einer Person, die Ihnen gegenüber Führungsanspruch erhebt (i.d.R. eine Führungskraft) entsprechende, u.a. stark kulturgeprägte Bewertungsmaßstäbe an. Aus mehrfach wiederholten Experimenten und Feldstudien ist bekannt, dass der tatsächliche Führungserfolg signifikant davon abhängt, ob und in welchem Ausmaß die Geführten den Eindruck haben, dass ihre Führungskraft in hoher Übereinstimmung mit ihren Führungserwartungen steht und handelt.

Die Unterscheidung von Führungserwartung und Führungswahrnehmung gibt Führungskräften, und jenen, die sie auswählen, trainieren und coachen, ein neue Perspektive an die Hand, um über internationale Führungskräfteentwicklung nachzudenken.

Implikationen für internationale Führungskräfteentwicklung

Kann man den Überschneidungsgrad von Führungswahrnehmung und Führungserwartung der Geführten ermitteln, dann ist nicht nur eine bessere Vorhersage des Führungserfolges zu erwarten, sondern es eröffnen sich auch neue Möglichkeiten der internationalen Führungskräfteentwicklung.

Zum einen ist es für erfolgreiche Führung wichtig zu wissen, worin und wie stark sich die jeweils landestypischen Führungserwartungen überlappen. Dies ist für Auslandsentsendungen von Bedeutung, da man problematische Themen zwischen bestimmten Zielländern bereits im Vorfeld identifizieren, und bei der Personalauswahl sowie im Training und Coaching entsprechend berücksichtigen kann.

Darüber hinaus geht es vor allem auch darum, dass eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen den Führungserwartungen der Geführten und den Wahrnehmungen, die sie von der Führungskraft haben, besteht. Bei Auslandsentsendungen wäre hier typischerweise eine Anpassung der Führungskraft an die jeweiligen, kulturellen Verhältnisse anzustreben, wodurch sich der Überlappungsgrad zwischen Führungserwartung und Führungswahrnehmung messbar erhöhen sollte.

Nun ist der Fall jedoch ganz anders gelagert, wenn es um die zunehmend häufiger anzutreffende interkulturelle oder globale Führungsarbeit in internationalen Projektgruppen

oder multinationalen Firmen geht. Hierbei stellt sich nämlich das Problem, dass Vertreter mehrerer verschiedener Kulturen vom eigenen Führungsanspruch zu überzeugen sind. Woran soll man sich als Führungskraft „anpassen“, an einen „kulturellen“ Mittelwert der vertretenen Länder oder an die dominante Kultur der Mehrheit? Üblicherweise übernimmt die Anglo-Kultur diese dominante Kulturfunktion. Sie eignet sich auch, aus verschiedenen Gründen, recht gut dafür, zumindest besser als die germanische Kultur (vgl. Keating, Martin & Brodbeck, 2004). In jüngster Zeit treten aber auch asiatische Kulturen zunehmend dominanter in globalen Führungskontexten auf. Die Anglo Kultur mag deshalb ein guter Startpunkt sein, aber als Allheilmittel sollte sie nicht betrachtet werden.

Deshalb schlagen wir einen dritten Weg vor, nämlich den Überlappungsgrad von Führungserwartung und Führungswahrnehmung dadurch zu erhöhen, dass man eine für die besondere Situation der internationalen Zusammenarbeit erkennbar funktionale, neue Führungskultur entwickelt, die von einer kulturheterogenen Belegschaft getragen werden kann (vgl. Brodbeck, 2006). Dazu muss jedes Mitglied sein gewohntes kulturelles Terrain ein Stück weit verlassen - zumindest im Hinblick auf das Führungsgeschehen. Dadurch nähern sich die in dieser Situation relevanten, individuellen Führungserwartungen der neuen Führungskultur an. Wichtig ist, dass die jeweils Führungsanspruch erhebende Führungskraft es schafft, diese neue Führungskultur in ihrem eigenen Verhalten auch angemessen zu bedienen. Je mehr dem so ist, desto höher sollte der durchschnittliche Überlappungsgrad zwischen den Führungserwartungen der Geführten und deren Wahrnehmungen dieser Führungskraft sein. Dies wiederum sollte positiv mit erfolgreicher Führung in Zusammenhang stehen.

Soweit zur Theorie. Zur empirischen Untermauerung dieser und weiterer theoretischer Annahmen über Zusammenhänge zwischen Führungserwartungen, Führungswahrnehmungen, kulturellen Unterschieden und Führungserfolg, führen wir derzeit in Zusammenarbeit mit dem Center for Creative Leadership (CCL) in den USA multinationale Untersuchungen durch. Dazu haben wir auf Basis der GLOBE Führungsdimensionen ein 360° Feedback Instrument entwickelt (siehe Kasten 2). Zur Praxis der Führungskräfteentwicklung können wir vor Abschluss unserer ersten Untersuchungsphase leider noch nicht sehr viel berichten. Einige Formulierungen in der Instruktion, in Merkmalsbeschreibungen und im Rückmeldungs-material sind sicherlich noch zu verbessern. Insgesamt jedoch wird das Instrument in den bisher untersuchten Kulturkreisen sehr gut aufgenommen.

Kasten 2: Global Leader View 360°

Eine zentrale Herausforderung moderner Führung besteht darin, die Unternehmensstrategie effektiv zu vertreten und gleichzeitig das erforderliche Maß an Akzeptanz und Engagement in einer Gefolgschaft mit heterogenen professionellen und kulturellen Hintergründen, Sichtweisen und Werten zu aktivieren. Um diesen Anforderungen zu begegnen, hat Prof. Dr. Felix Brodbeck in Zusammenarbeit mit dem Center for Creative Leadership (CCL®) ein neues online-basiertes 360° Instrument auf Basis der GLOBE Studie entwickelt – das Global Leader View.

Das Feedback Instrument hilft insbesondere Führungskräften, die in Werte heterogenen Kontexten tätig sind, Stärken und Schwächen ihres Führungsverhaltens zu identifizieren. Durch kombinierte Messung von Führungserwartungen und Führungswahrnehmungen der Feedback-Geber, können Führungskräfte lernen, was sie in den Augen verschiedener Betrachter zu einer mehr oder weniger effektiven Führungskraft macht. Dabei sind auch Einsichten darüber zu gewinnen, wie deren Führungsverhalten von anderen mit unterschiedlicher „Linse“ (z.B. Profession, Kultur) gesehen wird. Das Instrument befähigt dazu, die Bedeutung des eigenen (kulturellen) Wertesystems und das des Gegenübers für den Führungsprozess zu erkennen und besser zu verstehen, wie sich unterschiedliche Vorstellungen über Führung auf die tägliche Führungspraxis auswirken – sowohl in nationalen als auch in internationalen Kontexten.

Global Leader View 360° befindet sich in Erprobung (in englischer und deutscher Sprache). Bisher wurden weltweit ca. 2000 Befragungen durchgeführt. Um solide und methodisch fundierte Normdaten zur Verfügung zu haben, werden weitere Untersuchungen durchgeführt. Wenn Sie Interesse daran haben, das GLV kostenlos kennen zu lernen und anzuwenden, nehmen sie bitte Kontakt mit uns auf. Sie unterstützen damit auch unsere Forschung zu Fragen der internationalen Führungskräfteentwicklung.

brodbeck@psy.lmu.de oder silke.breuninger@campus.lmu.de

Literatur:

- Brodbeck, F. C. (2006). Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt. *OrganisationsEntwicklung*, 3, 16-31.
- Brodbeck, F. C., Chhokar, J., & House, R. (2008). *Culture and leadership in 25 societies: Integration, conclusions, and future directions*. In J. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. House (Eds.), *Managerial cultures of the world: A GLOBE report of in-depth studies of the cultures of 25 countries* (S. 1025-1102). Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Brodbeck, F. C., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Gupta, V., & Dorfman, P. W. (2004). Comparative influence of industry and societal culture on organizational cultural practices. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 654-668). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Chhokar, J.S., Brodbeck, F. C., & House, R.J. (2008). *Culture and leadership across the world: The GLOBE Book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. & Globe Associates (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Keating, M., Martin, G. S., & Brodbeck, F. C. (2004). Cross cultural differences: A comparison of societal culture of Ireland and Germany. In M. Keating & G. S. Martin, G. S. (Hrsg.), *Managing cross-cultural business relations: The Irish-German Case*. (pp. 1 - 35). Blackhall: Dublin.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance* (Vol. 1). Cambridge, MA: Unwin Hyman.

Univ.-Prof. Dr. phil. habil. Felix C. Brodbeck

Lehrstuhl Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Department Psychologie,
Ludwig-Maximilians-Universität, Leopoldstrasse 13, D-80802 München
Partner und Director of Research, Development & International Partnerships der LOGIT
Management Consulting GmbH & Co. KG, Schleißheimer Str. 4, D-80333 München
T.: ++49 (0) 89 2180 -5201 (secretary) – 6347 (Fax)
E-Mail: brodbeck@lmu.de
WWW: <http://www.psy.lmu.de/wirtschaftspsychologie>
WWW: <http://www.logit-management-consulting.com>

Dipl. Psych. Silke Breuninger

Consultant
LOGIT Management Consulting GmbH & Co. KG
Schleißheimer Str. 4
D-80333 München
E-Mail: s.breuninger@logit-management-consulting.com
T.: +49 (0)89 201 84 69-1
WWW: <http://www.logit-management-consulting.com>