



LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

WIRTSCHAFTS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE  
ECONOMIC AND ORGANISATIONAL PSYCHOLOGY  
CHAIR: PROF. DR. FELIX BRODBECK



---

**WOP Working Paper**  
**No. 2005 / 1**

---

**Führung – über Grenzen**  
**Management im internationalen Kontext**

Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität, München, Germany

Reference / a later version of this paper was published in:

Brodbeck, F. C. (2005). Führung über Grenzen – Management im internationalen Kontext [*Leadership across borders – Management in international contexts*]. *Münchener Rück (Munich Re) Journal*, November, 2005.

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

**Zwei Fragen des Human Resources Management (HRM) bewegen multinationale Organisationen besonders: Welche Führungs-prinzipien sind für multinationale Unternehmen erfolgversprechend und wie kann man sie sowohl lokal als auch weltweit wirksam umsetzen?**

Internationale Unternehmen sehen sich bei der Umsetzung ihrer Führungsprinzipien einem Problem gegenüber: Sie möchten auch in diesem sensiblen Bereich globale Standards einführen, ohne jedoch regionale Eigenheiten zu unterdrücken. Die Vorteile der Standardisierung liegen auf der Hand: zentrale Kontrolle, reibungsloser Wissenstransfer, starke Kooperation und Innovation. „Blinde“ Vereinheitlichung ist jedoch kontraproduktiv: Lokale Geschäftsvorgänge und Führungspraktiken sind an die jeweilige Kultur, Gesetzgebung, Arbeits- und Kundenmärkte angepasst; werden sie beeinträchtigt, nährt das Ressentiments gegen den „Imperialismus“ der Zentrale und hemmt regionale Innovation und Erneuerungskräfte.

Die GLOBE-Studie der Wharton School of Management zeigt, dass viele Führungsprinzipien stark kulturgeprägt sind. Daneben ist empirisch zweifelsfrei belegt, dass landesspezifische Unterschiede die Standardisierung von HRM-Prinzipien und -Praktiken erschweren. Besteht eine Diskrepanz zwischen Führung und kulturellem Hintergrund, sinken Akzeptanz, Vertrauen und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Umso wichtiger sind deshalb vier „universellen“ Führungsprinzipien, die GLOBE unter anderen ermittelte:

- hohe Leistungs- und Verbesserungsorientierung zeigen
- Integrität leben (ehrlich, gerecht, vertrauenswürdig sein)
- inspirieren können (ermutigen, positiv und dynamisch sein, motivieren)
- Teamarbeit gestalten (kommunikativ sein, informieren, koordinieren können)

Diese „universellen“ Führungsprinzipien sind allerdings abstrakt und nicht direkt auf Führungsverhalten übertragbar. Außerdem werden bei der Umsetzung lokale Unterschiede auftauchen. Deshalb muss ein zweiter Schritt folgen, bei dem man die regional gelebten Führungspraktiken identifiziert, etwa durch eine Mitarbeiterbefragung. Stehen sie mit den

## FÜHRUNG – ÜBER GRENZEN

übergeordneten Führungsprinzipien in Einklang, sollte man sie stärken, andernfalls neu vermitteln. Regionale Unterschiede sind aber durchaus auch wünschenswert: Sie garantieren lokale Anpassungsfähigkeit, Einsatzbereitschaft und Innovationskraft. Davon profitieren internationale Unternehmen auf globaler Ebene.

### **Die GLOBE-Studie der Wharton School of Management**

GLOBE steht für **G**lobal **L**eadership & **O**rganizational **B**ehaviour **E**ffectiveness. Für diese Untersuchung wurden über 10 Jahre lang Daten von 17.300 Manager aus 951 Organisationen in 62 Ländern erhoben. Damit liegen erstmals empirische Daten vor, die erkennbar machen, worin sich Führungs-ideale in Ländern aus allen Kontinenten unterscheiden bzw. worin sie in hohem Maße übereinstimmen. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter [www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/](http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/).

### **Literaturhinweise:**

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.

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.

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.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669-719). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.