HRM Practices FS15

Globale Führungskompetenzen - Eine Erweiterung des Kompetenzmodells der Unternehmung xcg

Lehrstuhl Human Resources Management
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Universität Zürich

Prof. Dr. Bruno Staffelbach

Gebiet:	Betriebswirtschaftslehre
Fach:	HRM Practices
Abgabetermin:	15.05.2015
Betreuerinnen:	Lea Rutishauser (Lehrbeauftrage am Lehrstuhl)
	Doris Keller Creus (xcg executive consulting group AG)

VerfasserInnen:	Cora Czuk, 11-709-524
	Jasmin Egger, 10-109-924
	Diego Fuentes, 09-206-616
	Kateryna Leu, 05-546-29

Abstract

Das Ziel dieser Arbeit ist, globale Führungskompetenzen zu identifizieren, welche Erweiterungsmöglichkeiten für das bestehende Kompetenzmodell der Unternehmung xcg Consulting AG darstellen könnten. Im ersten Teil wird mit Hilfe der GLOBE Studie auf die Theorie eingegangen, die verschiedenen globalen Führungskompetenzen besprochen und ein Vergleich zwischen dem Erwünschtheitsgrad der ausgewählten Kompetenzen in Germanic Europe und anderen Clustern durchgeführt. Ebenfalls werden mögliche Instrumente zur Kompetenzmessung beschrieben. Im zweiten Teil werden die identifizierten Kompetenzen mit dem Kompetenzmodell von xcg verglichen. Der Vergleich brachte zum Vorschein, dass das praktische Modell und die Theorie eine hohe Übereinstimmung aufweisen. Dessen ungeachtet wurden das ethical Management und die negativen Kompetenzen als zwei zusätzliche Dimensionen herausgearbeitet, die das Modell erweitern und bereichern könnten.

The aim of the paper is to find and identify global leadership competences, which could add to those already considered in the competence model developed by company xcg Consulting AG, based in Zurich. In the first part of this work, several theory-based competences, founded primarily on the GLOBE study but supported from related studies as well, are identified and presented. In addition, a comparison between global attributes and cluster specific competences of Germanic Europe has been conducted and possible measuring instruments for competences are discussed. In the second part, the theory-based competences are analyzed and their relevance is evaluated by comparing them to the competences considered by the existing model of the company. The analysis conducted within the scope of this paper leads to the conclusion that the existing model currently implemented by xcg Consulting AG is valid and useful. However, results also hint to the fact that the company could and should consider adding the ethical management to their model, as well as consider the influence of negative competences, as both these dimensions of competences could strongly improve the future executive assessments.

Inhaltsverzeichnis

Abstract I
Inhaltsverzeichnis II
Abbildungsverzeichnis III
Tabellenverzeichnis IV
1 Einleitung 1
1.1 Ausganglage 1
1.2 Kernfragen und Zielsetzung 2
1.3 Inhaltlicher Aufbau 3
1.4 Methodisches Vorgehen 3
1.5 Abgrenzung 3
2 Führungskompetenzen 5
2.1 Definition 5
2.1.1 Führung 5
2.1.2 Führungskompetenzen 5
2.1.3 Kultur 5
2.2 Globalisierung und Führungskompetenzen 6
2.3 Neun Kulturdimensionen 6
2.4 Sechs globale Führungskompetenzen 8
2.5 Vergleich erwünschter und unerwünschter Führungskompetenzen 10
3 Messmethoden 13
3.1 Messinstrumente 13
3.2 Herausforderungen und Lösungsansätze bei Bewertungsmethoden 15
4 Empirische Implikation 15
4.1 Erweiterungsempfehlung für Kompetenzmodell von xcg 16
4.2 Handlungsempfehlungen für xcg 17
4.3 Analyse der Messinstrumente von xcg 19

5 Abschliessende Beurteilung 20
5.1 Zusammenfassende Schlussfolgerung 20
5.2 Kritische Würdigung 21
5.3 Ausblick 22
Literaturverzeichnis V
Eidesstattliche Erklärung IX
Anhang XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergleich der erwünschten/unerwünschten Führungskompetenzen: 10
Abbildung 2: Erweitertes globales Führungskompetenzmodell 16
Abbildung 3: Clustervergleich der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung. XIII
Abbildung 4; Clustervergleich der Kulturdimension Machtdistanz. XIII
Abbildung 5: Clustervergleich der Kulturdimension gesellschaftlicher Kollektivismus..... XIV
Abbildung 6: Clustervergleich der Kulturdimension Gruppenkollektivismus. XIV
Abbildung 7: Clustervergleich der Kulturdimension Geschlechtergleichheit. XV
Abbildung 8: Clustervergleich der Kulturdimension Bestimmtheit. XV
Abbildung 9: Clustervergleich der Kulturdimension Leistungsorientierung. XVI
Abbildung 10: Clustervergleich der Kulturdimension Zukunftsorientierung. XVI
Abbildung 11: Clustervergleich der Kulturdimension Humanorientierung. XVII
Abbildung 12: Clustervergleich des partizipativen Führungstyps. XVIII
Abbildung 13: Clustervergleich des selbstschützenden Führungstyps XVIII
Abbildung 14: Clustervergleich des charismatischen Führungstyps. XIX
Abbildung 15: Clustervergleich des teamorientierten Führungstyps. XIX
Abbildung 16:Clustervergleich des humanen Führungstyps. XX
Abbildung 17:Clustervergleich des autonomen Führungstyps. XX
Abbildung 18: Beeinflussende Kulturdimensionen des partizipativen Führungstyps. XXI
Abbildung 19: Beeinflussende Kulturdimensionen des selbstschützenden Führungstyps. .XXII
Abbildung 20: Beeinflussende Kulturdimensionen des selbstschützenden Führungstyps. .XXII
Abbildung 21: Beeinflussende Kulturdimensionen des teamorientierten Führungstyps. .. XXIII
Abbildung 22: Beeinflussende Kulturdimensionen des humanen Führungstyps. XXIII
Abbildung 23: Beeinflussende Kulturdimensionen des autonomen Führungstyps. XXIV

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anglo Cluster XI
Tabelle 2: Latin Europe Cluster XI
Tabelle 3: Nordic Europe Cluster XI
Tabelle 4: Germanic Europe Cluster XI
Tabelle 5: Southern Asia Cluster XI
Tabelle 6: Eastern Europe Cluster XII
Tabelle 7: Latin America Cluster XII
Tabelle 8: Sub-Sahara Africa Cluster XII
Tabelle 9: Middle East/Arab Cluster XII
Tabelle 10: Confucian Asia Cluster XII
Tabelle 11: Kompetenzmodell von GLOBE XXVII
Tabelle 12: Erweitertes Modell von xcg XXVIII
Tabelle 13: Mögliche Dimensionen für die Erweiterung des bestehenden Modells XXX

Abkürzungsverzeichnis

GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
LVI	Leadership Versatility Inventory
xcg	excectutive consulting group ag

1 Einleitung

Im ersten Teil dieser Arbeit werden die Ausgangslage erklärt, die Kernfragen definiert, sowie das theoretische und empirische Vorgehen besprochen und die Abgrenzungen festgelegt.

1.1 Ausganglage

In den letzten Jahrzehnten hat durch die Globalisierung in der Wirtschaft ein fundamentaler Wandel stattgefunden (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002, S. 4; Irving, 2010, S. 1). Der technologische Fortschritt und die weltweite Vernetzung ermöglichen eine globale Zusammenarbeit und einen weltweiten interkulturellen Austausch zwischen Unternehmen, Organisationen und Gesellschaften (Irving, 2010, S. 1). Die globale Ausweitung der Geschäftstätigkeiten birgt enorme Möglichkeiten für die Unternehmen, kann aber durch die erhöhte Komplexität und die neuen multikulturellen Aspekte auch zu einer schwierigen Aufgabe werden (Javidan & House, 2001, S. 289).

Wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg globaler Unternehmen ist das Verständnis für andere Kulturen und die Bereitschaft von ihnen zu lernen (Javidan, Dorfman, De Luque & House, 2006, S. 67; Jokinen, 2004, S. 199). Führungskräfte spielen dabei eine sehr wichtige Rolle. Sie führen internationale und multikulturelle Teams, verhandeln mit anderen Unternehmen aus fremden Kulturen oder leiten Unternehmen im Ausland. Aus dieser Situation entstand das Forschungsgebiet des global Leaderships und die Frage, welche Kompetenzen eine global tätige Führungsperson mitbringen muss (Holt & Seki, 2012, S. 196).

Anfang der achtziger Jahre begann sich die Forschung mit diesem Thema zu beschäftigen, ohne jedoch zu einem gemeinsamen Konsens zu gelangen, ob es überhaupt möglich ist universelle Kompetenzen zu definieren. Vielmehr entwickelten sich mit der Divergenz- und der Konvergenztheorie zwei Strömungen, die unterschiedliche Meinungen vertreten (House et al., 2002, S. 3f.).

Geht man nach der Divergenztheorie, sind die verschiedenen Kulturen trotz Gemeinsamkeiten in wirtschaftlichen und sozialen Bereichen durch ihre unterschiedlichen Normen, Werte und Traditionen so verschieden, dass sich daraus keine universelle Kompetenzen für Führungskräfte ableiten lassen (Lammers & Hickson, 1979, S. 10; Ralston, Gustafson, Cheung & Terpstra, 1993, S. 270; Shenkar & Ronen, 1987, S. 574). Die Theorie der Konvergenz hingegen vertritt die Meinung, dass es trotz grosser kultureller Unterschiede einige Führungskompetenzen gibt, die universal und unabhängig von Kultur zur Anwendung kommen können (House et al., 2002, S. 4).

Neuere Forschungsergebnisse zeigen Ansätze und Modelle, die sich mit universell gültigen Kompetenzen für global tätige Führungspersonen befassen. Dazu gehört bspw. die GLOBE Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, (Javidan et al., 2006, S. 67)), die eine zentrale Rolle in dieser Arbeit einnehmen wird. Aber auch andere Forscher wie Bueno und Tubbs (2004), Dunn, Lafferty und Alford (2012) und Morrison (2000) haben sich mit Modellen für globale Führungskompetenzen beschäftigt.

1.2 Kernfragen und Zielsetzung

Das Hauptziel dieser Arbeit ist, die theoretischen Grundlagen globaler Führungskompetenzen zu erfassen und einen Vergleich mit den erwünschten Kompetenzen in Germanic Europe durchzuführen. Diese Arbeit beschäftigt sich hauptsächlich mit den universell gültigen Kompetenzen globaler Führungskräften, wird aber zusätzlich auf ausgewählte kulturspezifische Unterschiede eingehen. Danach wird die Theorie auf den Fall der Firma xcg angewandt und eine Handlungsempfehlung für den Einbezug globaler Kompetenzen in das bestehende Modell abgegeben.

Daraus lassen sich folgende Kernfragen ableiten:

1a) *Wie spiegelt sich die Internationalität der Arbeitswelt in den Kompetenzmodellen für globale/interkulturelle Führungskräfte wieder?*

1b) *Welches sind die Kompetenzen globaler/interkultureller Führungskräfte?*

2) *Welche Unterschiede/Gemeinsamkeiten weisen Germanic Europe und globale Führungskompetenzmodelle auf?*

3) *Mit welchen Messinstrumenten werden diese Führungskompetenzen empirisch erfasst und wie wird ihre prognostische Validität eingeordnet?*

4) *Wie können die Erkenntnisse über die globalen Kompetenzen von Führungskräften in das Kompetenzmodell von xcg implementiert werden, und welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus ableiten?*

1.3 Inhaltlicher Aufbau

Nach einer kurzen Einführung in das Thema werden im zweiten Teil die theoretischen Grundlagen zu den globalen Führungskompetenzen mithilfe einer Literaturrecherche vertieft. Die Theorie stütz sich hauptsächlich auf die GLOBE-Studie und wird zu Beginn kurz auf die neun Kulturdimensionen und die sechs globalen Führungskompetenzen eingehen. Danach wird die Erwünschtheit der verschiedenen Kompetenzen in Germanic Europe, in anderen Clustern und im globalen Kontext verglichen. Der dritte Teil widmet sich den Messinstrumenten für globale Führungskompetenzen. Dabei werden verschiedene Instrumente zur Messung von Führungskompetenzen miteinander verglichen und auf ihre Validität überprüft. Im empirischen Teil wird, basierend auf der verwendeten Theorie, das Kompetenzmodell von xcg in Bezug auf globale Führungskompetenzen erweitert. Anschliessend werden Handlungsempfehlungen abgegeben, welche sich aus der Theorie ableiten lassen. Die Arbeit wird mit der zusammenfassenden Schlussfolgerung, der kritischen Würdigung und dem Ausblick abgerundet.

1.4 Methodisches Vorgehen

Anhand einer umfassenden Literaturrecherche werden in einem ersten Teil der Arbeit Kompetenzmodelle gesucht und analysiert. Es werden Kompetenzen gesucht, die eine globale Gültigkeit aufweisen. In einem zweiten Schritt, welcher ebenfalls auf theoretischen Analysen basiert, werden Messinstrumente für die geforderten Kompetenzen in der Literatur gesucht. Diese Messinstrumente werden in der Folge anhand von Studien auf ihre Validität hin überprüft und bewertet. Bei der Analyse der Messinstrumente findet keine eigene Validierung statt. Die Bewertung der Instrumente stütz sich auf wissenschaftliche Studien.

Basierend auf dem theoretischen Hintergrund, werden im empirischen Teil dieser Arbeit Handlungsempfehlungen für die Unternehmung xcg formuliert und begründet. Zusätzlich werden Erweiterungen für das bestehende Kompetenzmodell von xcg, welches sich in erster Linie auf den europäischen Markt ausrichtet, vorgeschlagen, um den Ansprüchen an eine globale Ausrichtung gerecht zu werden.

1.5 Abgrenzung

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit richtet sich auf das Kompetenzmodell von GLOBE. Die GLOBE-Studie, woraus das Kompetenzmodell entstammt, eignet sich besonders für diese Arbeit. Da ihre Ergebnisse einen entscheidenden Beitrag zum Verständnis globaler Führung geleistet haben (Lang & Rybnikova, 2015, S. 97f.), und sowohl Multiphasen als auch Multi-

methoden zur Untersuchung herangezogen wurden (House et al., 2002, S. 4). Das Kompetenzmodell von GLOBE wird im Detail betrachtet und ausgearbeitet. Weitere theoretische Führungskompetenzmodelle werden der Vollständigkeit halber angeführt, aber werden nur am Rande behandelt.

In dieser Arbeit wird explizit auf branchenübergreifende Kompetenzen von globalen Führungskräften eingegangen. Branchenspezifische Unterschiede in den Kompetenzanforderungen werden nicht berücksichtig, da sich auch das zu erweiternde Kompetenzmodell der Unternehmung xcg ebenfalls auf branchenübergreifende Kompetenzen von Führungspersonen fokussiert.

Die Erkenntnisse der Arbeit basieren auf einer umfangreichen Literaturrecherche. Der empirische Teil der Arbeit setzt sich aus Handlungsempfehlungen für die Unternehmung xcg zusammen. Insbesondere wurde der Fokus auf die Erweiterung des Führungskompetenzmodells der Unternehmung gelegt, wobei dies explizit anhand der ausführlichen Literaturrecherche begründet wird.

2 Führungskompetenzen

2.1 Definition

In den folgenden Unterkapiteln werden die wichtigsten Begriffe im Zusammenhang mit dieser Arbeit kurz definiert und erläutert.

2.1.1 Führung

In der Literatur lassen sich eine Vielzahl von Definitionen für das Wort „Führung (Leadership)“ finden, da in der Forschergemeinschaft bis jetzt keine universell gültige Definition für Führung existiert. Jedoch beziehen sich die meisten Definitionen auf die führende Person, ihr Verhalten und Einfluss, sowie auf die Interaktion mit Untergebenen (Bass & Bass, 2008, S. 15f.). Im Rahmen der GLOBE Studie war ein gemeinsames Verständnis jedoch wichtig, und so wurde 1994 an der GLOBE Konferenz in Calgary mit Forschern aus 38 Nationen versucht, eine universelle Definition zu entwickeln. Die entstandene Definition beschränkt sich lediglich auf die organisationale Führung und lautet: „Führung ist die Fähigkeit eines Individuums Einfluss zu nehmen, zu motivieren und anderen Teammitgliedern die Möglichkeit zu geben, etwas zur Effektivität und zum Erfolg der Organisation beizutragen“ (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan & Dickson, 1999, S. 12f.). Natürlich existiert eine Vielzahl weiterer Definitionen. So definiert Yukl (2006, S. 8) Führung einerseits als gemeinsamer Kommunikationsprozess zur Zieldefinition, und andererseits als die Ermöglichung von individuellem und gemeinsamen Einsatz zum Erreichen der gesteckten Ziele.

2.1.2 Führungskompetenzen

Führungskompetenzen kann man nach Thomas (2008, S. 8ff.) in zwei verschiedene Gruppen unterteilen. Auf der einen Seite stehen die technischen Führungskompetenzen, zu denen alle Fähigkeiten zählen, die eine Führungskraft zur Bewältigung ihrer täglichen Aufgaben benötigt. Auf der anderen Seite benötigt eine Führungskraft auch perspektivische Führungskompetenzen. Sie ermöglichen die Vermittlung neuer Perspektiven und beschreiben die persönliche Perspektive der Führungsperson auf ihre Mitarbeiter wie auch auf sich selbst. Als Beispiel werden Empathie und der Umgang mit Widerstand genannt.

2.1.3 Kultur

Für die GLOBE-Studie wurde „Kultur“ von House et al. (1999, S. 13) als geteilte Motive, Werte und Identitäten, gemeinsamer Glaube sowie eine einheitliche Interpretation und Bedeu-

tung von signifikanten Ereignissen definiert. Dieses gemeinsame Verständnis gründet aus einer kollektiven Erfahrung und wird von Generation zu Generation weitergegeben. Hofstede und Hofstedes (2011, S. 4) Definition lautet: „*Kultur ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen einer anderen unterscheiden.*“ Trotz verschiedener Definitionen wird immer wieder der Bezug zum kollektiven gemacht, was als zentraler Punkt einer Kultur gilt.

2.2 Globalisierung und Führungskompetenzen

Die Ermittlung von global anerkannten Führungskompetenzen gewinnt durch die steigende Globalisierung zunehmend an Relevanz (Lang & Rybnikova, 2014, S. 420). Der Prozess der Globalisierung zieht einerseits den Transfer von verschiedensten Leistungen nach sich, und treibt andererseits die weltweite Verflechtung von Informationen und Gedankengüter sowie die Formierung internationaler Institutionen und Strukturen voran (Beck, 1998, S. 29ff.). Die GLOBE-Studie, welche massgebende Forschungen zu global akzeptierten, erfolgsverstärkenden und erfolgshemmenden Führungskompetenzen durchgeführt hat, untersuchte insgesamt 61 Nationen aufgrund von neuen Kulturdimensionen, und hat daraus weltweite Führungskompetenzen abgeleitet (House et al., 2002, S. 3). Die Daten wurden mithilfe von Fragebögen, Medienanalysen, Fokusgruppen und Interviews erhoben. Bei den Teilnehmern der Studie handelte es sich um Personen aus dem mittleren Management (Javidan & House, 2001, S. 304).

2.3 Neun Kulturdimensionen

Für die GLOBE Studie war es wichtig, Dimensionen zu definieren, mit deren Hilfe die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Gesellschaften präzise definiert werden konnten (House et al., 2002, S. 5). Einige Kulturdimensionen der GLOBE Studie wurden von Hofstede (1980) übernommen, andere wurden im Rahmen der Studie zusätzlich ergänzt. In den folgenden Abschnitten wird jede der neun Dimensionen kurz erklärt.

Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance)

Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung berücksichtigt, wie sehr die Mitglieder einer Gesellschaft versuchen, unbekannte oder uneindeutige Situationen mithilfe von Normen, Regeln, Gesetzen, Ritualen und Standardprozessen zu vermeiden und inwiefern diese Unsicherheit als Bedrohung wahrgenommen wird (House et al., 2002, S. 5).

Machtdistanz (Power Distance)

Die Machtdistanz wird auch bei Hofstede und Hofstede (2011, S. 57) als Kulturdimension genannt. Sie zeigt in welchem Grad die Mitglieder einer Gesellschaft eine Ungleichverteilung der Macht nach Status und Position erwarten und akzeptieren (House et al., 2002, S. 5).

Gesellschaftlicher Kollektivismus (Institutional Collectivism)

House et al. (2002, S. 5) definieren diese Dimension als den Grad, mit welchem die Gesellschaft das kollektive Handeln ihrer Mitglieder, sowie eine soziale Verteilung der Ressourcen fördert und belohnt.

Gruppenkollektivismus (In-Group Collectivism)

Das Mass, mit welchem sich Individuen mit ihrer Familie oder anderen kleineren Gruppen innerhalb einer Gesellschaft identifizieren, wird durch die Dimension des Gruppenkollektivismus beschrieben. Dabei spielen Stolz, Gruppenloyalität und die Geschlossenheit der Gruppen eine wichtige Rolle (House et al., 2002, S. 5).

Geschlechtergleichheit (Gender Egalitarianism)

Diese Dimension bezieht sich auf die Minimierung der Geschlechterrollen, den Stand der Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau und das Mass der Gleichstellung der Geschlechter innerhalb einer Gesellschaft (House et al., 2002, S. 5).

Bestimmtheit (Assertiveness)

Diese Dimension beurteilt wie bestimmt, herausfordernd und aggressiv die Menschen innerhalb Organisationen oder Gesellschaften miteinander umgehen und wie erwünscht ein solcher Umgang ist (House et al., 2002, S. 6).

Zukunftsorientierung (Future Orientation)

Ähnlich wie bei Hofstede und Hofstedes (2011, S. 274) Zeitorientierung, bezieht sich diese Dimension auf das Ausmass, in welchem eine Gesellschaft Zukunftsplanung und langfristige Investitionen über kurzfristige Ergebnisse und schnelle Befriedigung stellt (House et al., 2002, S. 6).

Leistungsorientierung (Performance Orientation)

Die Dimension der Leistungsorientierung zeigt, wie viel Wert eine Gesellschaft auf die Leistung ihrer Mitglieder legt und in welchem Ausmass Leistungssteigerung und hervorragende Performance von führenden Personen in Gesellschaften oder Organisationen anerkannt, unterstützt und gefördert werden (House et al., 2002, S. 6).

Human–Orientierung (Humane Orientation)

Bei der Dimension der Human-Orientierung wird gemessen, in welchem Ausmass die Gesellschaft faires, altruistisches, freundliches und grosszügiges Verhalten ihrer Mitglieder verlangt, schätzt, fördert und belohnt. (House et al., 2002, S. 6).

2.4 Sechs globale Führungskompetenzen

In der GLOBE Studie wurden anhand eines statistischen Verfahrens aus 112 Attributen sechs globale Führungskompetenzgebiete eruiert, welche universell als erfolgversprechend oder erfolgshemmend angesehen werden (Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian & House, 2012, S. 505). Im folgenden Kapitel werden diese kurz erläutert und deren Subkategorien angeführt. Die letzte Untergliederung erfolgt durch die spezifischen Kompetenzen, welche den verschiedenen Subkategorien zugeordnet wurden (vgl. Anhang 7, Tabelle 11).

Charismatischer/Wertbasierter Führungstyp

Der charismatische und wertbasierte Führungstyp zeichnet sich einerseits durch seine Fähigkeit aus, Geführte aufgrund von Grundwerten zu motivieren und zu inspirieren, und andererseits erwartet er von den Mitarbeitern eine hohe Leistung. Dieser Führungstyp wird universell mit Erfolg in Verbindung gesetzt (Javidan et al., 2006, S. 73). Die Unterkategorien des charismatischen und wertbasierten Führungstyp sind: visionär, inspirierend, hingebungsvoll, integer, entschlossen und leistungsorientiert (Brodbeck, Chhokar & House, 2007, S. 1038).

Teamorientierter Führungstyp

Im Zentrum dieses Führungstyps steht sowohl die effektive Formierung eines Teams als auch die Einarbeitung eines gemeinsamen Zieles. Der teamorientierte Führungstyp wird global als erfolgversprechend betrachtet (Javidan et al., 2006, S. 73). Brodbeck, Chhokar und House (2007, S. 1038) ordnen ihm die Förderung der Zusammenarbeit und der Integration im Team zu. Zusätzlich wurden ihm diplomatische und administrative Kompetenzen zugeordnet.

Übelwollende Kompetenzen sollten vermieden werden und werden mit der umgekehrten Skala gemessen.

Partizipativer Führungstyp

Das Einbinden der Mitarbeiter in Entscheidungsprozessen ist beim partizipativen Führungstyp von besonderer Bedeutung. Dieser Führungstyp wurde ebenfalls universell als erfolgsverheissend definiert. Hier werden jedoch einige Unterschiede hinsichtlich der Ausprägung in den verschiedenen Kulturen deutlich (Javidan et al., 2006, S. 73). Die zwei Subkategorien des partizipativen Führungstyps sind nach Brodbeck et al. (2007, S. 1038): Partizipativ und autokratisch mit einer möglichst niedrigen Ausprägung (umgekehrte Skala).

Humaner Führungstyp

Beim humanen Führungstyp steht der Mensch im Vordergrund, wobei sich die Führungsperson als fürsorglich und unterstützend erweist. Das „Mitgefühl“ und die „Grosszügigkeit“ sind dabei bedeutend. Der humane Führungstyp wird als eine neutrale oder erfolgversprechende Dimension definiert (Javidan et al., 2006, S. 73). Humanorientierte, bescheidene und autonome Kompetenzen werden dem humanen Führungstyp subsumiert (Brodbeck et al., 2007, S. 1038).

Autonomer Führungstyp

Dem autonomen Führungstyp werden unabhängige und individualistische Attribute zugeordnet. Der autonome Führungstyp wird gleichermassen als erfolgshemmend und erfolgversprechend betrachtet (Javidan et al., 2006, S. 73). Brodbeck et al. (2007, S. 1038) unterstellen diesem Führungstyp lediglich die Kompetenz „unabhängig“.

Selbstschützender Führungstyp

Im Mittelpunkt dieses Führungstyps befinden sich der Schutz und die Sicherheit eines Individuums. Selbstschützende Führungstypen sind egozentrisch und zielen darauf ab das eigene Gesicht zu wahren. Er wird global als hindernd klassifiziert (Javidan et al., 2006, S. 73). Brodbeck et al. (2007, S. 1038) haben folgende Unterklassifizierungen für den selbstschützenden Führungstyp hervorgebracht: Selbstbezogen, statusbewusst, Konflikt anregend, Gesichts wahrend und verfahrensorientiert.

2.5 Vergleich erwünschter und unerwünschter Führungskompetenzen

In diesem Kapitel werden die global erwünschten und unerwünschten Führungskompetenzen mit denen von Germanic-Europe verglichen. Zusätzlich wird Germanic Europe anderen Clustern gegenübergestellt, da der globale Wert lediglich ein Durchschnittswert aller Clustern darstellt. Bei der Beschreibung wurde auf die Übersetzung der Clusternamen ins Deutsche verzichtet und die original englischen Begriffe aus der GLOBE Studie verwendet. Die Zusammensetzung der einzelnen Cluster wird in Anhang 1, Tabellen 1 - 10 erläutert. Im Text ist nur die Abbildung zum globalen Vergleich zu finden. Alle restlichen Abbildungen wurden der Übersicht halber in den Anhang verschoben.

In Abbildung 1 werden die Ausprägungen der verschiedenen Führungstypen im globalen Durchschnitt mit denen von Germanic Europe verglichen.

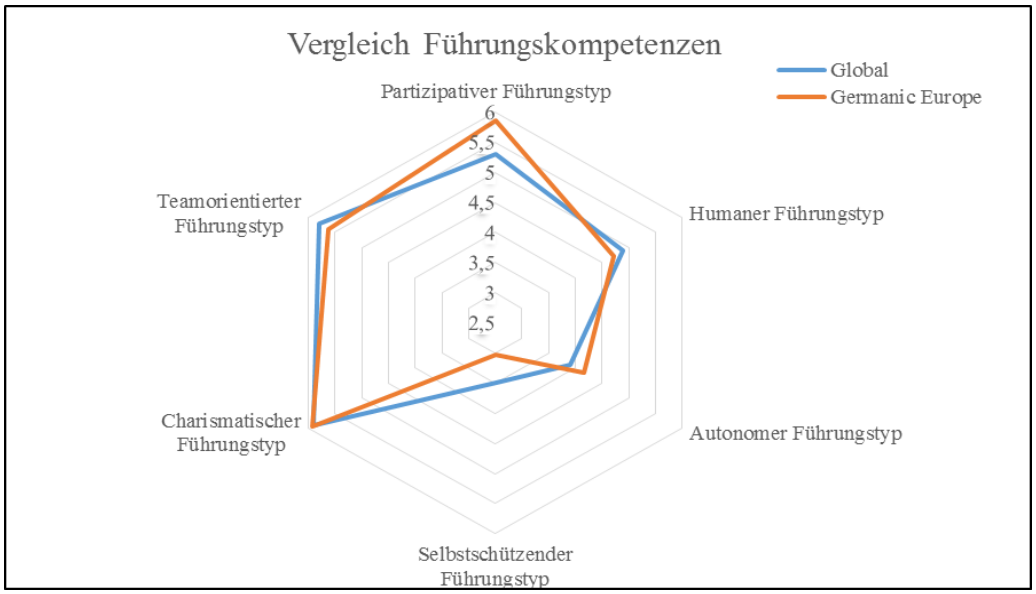

Abbildung 1: Vergleich der erwünschten/unerwünschten Führungskompetenzen: Global vs. Germanic Europe.

(Eigene Darstellung, Daten aus: Brodbeck et al., 2007, S. 1040ff.)

Gut zu sehen ist, dass der *partizipative Führungstyp* in Germanic Europe noch stärker erwünscht ist als im globalen Durchschnitt. Diese überdurchschnittliche Ausprägung kann mit der positiven Korrelation zu den Kulturdimensionen Leistungsorientierung und Geschlechtergleichheit erklärt werden (vgl. Anhang 4, Abb. 17). Hingegen ist die Unsicherheitsvermeidung negativ mit dem Erwünschtheitsgrad des *partizipativen Führungstyps* korreliert (Dorfmann, Hanges & Brodbeck, 2004, S. 699f.). Der partizipative Führungstyp wird in allen Kul-

turen als erstrebenswert betrachtet, jedoch variiert auch hier die Nützlichkeit für eine effektive Führung erheblich zwischen den verschiedenen Clustern (Dorfman et al., 2004, S. 705). Am höchsten ist die Erwünschtheit der Attribute dieses Führungsstils in Germanic Europe, während die tiefsten Werte in Confucian Asia und Middle East zu finden sind (vgl. Anhang 3, Abb. 11).

Der zweite Führungstyp, bei dem das Germanic Europe Cluster vom globalen Durchschnitt abweicht, ist der *selbstschützende Führungstyp*. Dorfmann et al. (2004, S. 707) beschreiben einen positiven Zusammenhang zwischen der Unerwünschtheit diese Führungstyps und den Kulturdimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung (vgl. Anhang 4, Abb. 18). Eine negative Korrelation weisen hingegen die Dimensionen Gruppenkollektivismus und Leistungsorientierung auf (Dorfman et al., 2004, S. 707). In Germanic Europe, Nordic Europe und Anglo wird dieser Führungstyp für eine effektive Führung als extrem hindernd bewertet. Im Gegensatz dazu wird in Confucian Asia, und Southern Asia der *selbstschützende Führungstyp* als neutral mit vereinzelten positiven Aspekten, wie bspw. der Wahrung des Gesichts, betrachtet (vgl. Anhang 3, Abb. 12) (Dorfman et al., 2004, S. 707).

Der *charismatische Führungstyp* erreichte in allen zehn Cluster eine ausserordentlich hohe Punktzahl (vgl. Anhang 3, Abb. 13) und kann sowohl in Germanic Europe als auch im globalen Kontext als führungseffektiv betrachtet werden. Alle Cluster, ausser Confucian Asia (5,63) und Middle-East (5,35), erreichen im Minimum eine Punktzahl von 5,7, was darauf hinweist, dass dieser Führungstyp universell erwünscht ist (Dorfman et al., 2004, S. 680ff). Hinzukommt, dass keine der Kulturdimensionen sich negativ auf den *charismatischen Führungstyp* auswirkt. Die Leistungsorientierung und der Gruppenkollektivismus weisen die höchste positive Korrelation mit dem charismatischen Führungstyp auf (vgl. Anhang 4, Abb. 19) (Dorfman et al., 2004, S. 702).

Das Gleiche gilt für den *teamorientieren Führungstyp*. Auch er wird universal als steigernd für die Führungseffektivität empfunden. Mit einer hohen Punktzahl von 5,62 liegt Germanic Europe noch etwas unter dem globalen Median (Dorfman et al., 2004, S. 680). Als besonders signifikant positiv wurde die Korrelation mit den Kulturdimensionen Unsicherheitsvermeidung und Gruppenkollektivismus beschrieben (vgl. Anhang 4, Abb. 20) (Dorfman et al., 2004, S. 704). Der im Durchschnitt eher tiefe Wert des Germanic Europe Clusters kann mit dem ebenfalls tiefen Wert in der Kulturdimension Gruppenkollektivismus begründet werden (vgl. Anhang 3, Abb. 14) (Gelfand, Bhawuk, Nishii & Bechtold, 2004, S. 479f.).

Beim *humanen Führungstyp* liegt das Germanic Europe Cluster wiederum etwas unter dem globalen Median. Die verschiedenen Cluster weisen deutliche Unterschiede in der Erwünschtheit dieses Führungstyps auf, sodass es nicht möglich ist, den *humanen Führungstyp* als global gültig zu definieren. In Southern Asia, Anglo, Sub-Saharan Africa und Confucian Asia erreicht er sehr hohe Werte und wird für eine effektive Führung als sehr nützlich angesehen (vgl. Anhang 3, Abb. 15). Dies hängt teilweise damit zusammen, dass die Humanorientierung, welche positiv mit dem *humanen Führungstyp* korreliert (vgl. Anhang 4, Abb. 21), bei diesen Clustern eine hohe Ausprägung aufweist (vgl. Anhang 2, Abb. 10). In Nordic Europe, Latin Europe und Germanic Europe ist die Erwünschtheit hingegen weniger stark ausgeprägt (vgl. Anhang 3, Abb. 15).

Die Erwünschtheit des *autonomen Führungstyps* liegt in Germanic Europe deutlich höher als im globalen Durchschnitt. Nur Eastern Europe erreicht einen noch höheren Wert (vgl. Anhang 3, Abb. 16). Jedoch sind die Werte im Allgemeinen eher tief, was bedeutet, dass sie in den Clustern als neutral oder leicht negativ betrachtet werden (Dorfman et al., 2004, S. 706). In Germanic Europe gelten diese Kompetenzen als neutral, während bspw. Latin America oder Sub-Saharan Africa diesen Typ eher als hindernd klassifizieren (vgl. Anhang 3, Abb. 16). Dorfman et al. (2004, S. 707) stellten fest, dass eine hohe Leistungsorientierung zu einer höheren Erwünschtheit des *autonomen Führungstyps* führt, während Länder mit einem ausgeprägten Gruppenkollektivismus diese Führungskompetenzen eher als negativ betrachten (vgl. Anhang 4, Abb. 22).

Abschliessend kann gesagt werden, dass der charismatische und der teamorientierte Führungstyp in allen Clustern als sehr wünschenswert eingestuft wurden und deren Führungskompetenzen als global gültig bezeichnet werden können. Weiter ist es jedoch schwierig eine globale Tendenz herauszulesen. Der partizipative Führungstyp ist überall erwünscht, weist jedoch grosse Unterschiede in der Ausprägung auf. Das Gleiche gilt für den humanorientierten Führungstyp. Der autonome und der selbstschützende Führungstyp werden in einigen Kulturen als neutral, in anderen jedoch als hindernd betrachtet.

3 Messmethoden

Es ist allgemein bekannt, dass adäquate Führungskompetenzen immerzu neu definiert werden (Holt & Seki, 2012, S. 204). In den letzten 100 Jahren haben Analytiker viele Führungsstile beobachtet, und viele Redner und Forscher haben immer wieder nach dem „wahren Führungsstil“ gesucht. Zahllose Dokumente, Messinstrumente, Bewertungsrichtlinien, systematische Prüfungen (Assessments), Stellungnahmen und dergleichen beschäftigen sich mit dem Thema Führungsqualitäten im Allgemeinen und mit globalen Führungsqualitäten im Besonderen (Edenborough, 2005, S. 121). Es ist kaum vorstellbar, dass es ein einzelnes Instrument oder Werkzeug gibt, mit dem die Führungskompetenz eines Managers an einer Art „perfekten Maßstab“ gemessen werden kann (Holt & Seki, 2012, S. 204).

3.1 Messinstrumente

Um Bewertungsmethoden und Messinstrumente der Führungskompetenzen zu untersuchen, bedarf es zunächst der Klärung folgender Fragestellung: Was ist eigentlich Führung und wie lässt sich diese messen. Nach Prof. Dr. Ursula Binder hat Führung zwei Ausrichtungen: Die erste Dimension betrifft die Führung des einzelnen Mitarbeiters in einem klar definierten Manager-Angestellten-Verhältnis. Die andere Dimension richtet sich auf die Führung mehrerer Mitarbeiter als Team aus (Binder, 2013, S. 93). Im ersten Fall bedarf es persönlicher Qualitäten wie Ehrlichkeit, Offenheit, Einfühlungsvermögen, ein gewisses Maß an Autorität, welches möglich einen natürlichen Ursprung haben soll, sowie bestimmte pädagogische Qualitäten und die Fähigkeit, Stärken und Schwächen des jeweiligen Mitarbeiters für dessen optimalen Arbeitseinsatz erkennen zu können. Im zweiten Fall geht es darum, die einzelnen Puzzle-Teile zu einem Ganzen zusammen zu führen, d.h. aus einzelnen Mitarbeitern mit all ihren unterschiedlichen Qualitäten ein homogenes, gut funktionierendes Team zu gestalten.

Will man die Führungskompetenzen messen, kann man dies mit Hilfe folgender Messinstrumente tun:

Das 360° Feedback eignet sich, wenn nicht nur der Vorgesetzte seine Untergebenen beurteilen soll, sondern die Mitarbeiter ebenfalls die Möglichkeit haben, ihren Vorgesetzten auf systematische Art und Weise zu beurteilen. Das Feedback wird somit sowohl Top-down als auch Bottom-up weitergeleitet (Binder, 2013, S. 94).

Eine weitere Methode Führungskompetenzen zu beurteilen, ist die Fluktuationsraten in einem Unternehmen zu beobachten. Jedoch muss die gegenwärtige Situation des Unternehmens sowie bereichsspezifische Fluktuationsursachen in Betracht gezogen werden (Binder, 2013, S.

94). Ein weiterer Ansatz ist Zielvereinbarungen mit dem Management zu treffen und die Erreichung der Ziele nach einer definierten Zeitperiode zu beobachten. Anreize wie Prämien, variable Entlohnung und immaterielle Zusatzleistungen können bei diesem Ansatz unterstützend wirken (Binder, 2013, S. 94).

Gerade zur heutigen Zeit der wachsenden Globalisierung muss ein Unternehmen in der Lage sein, die bestmöglich geeignete Führungskraft aus der Vielzahl von Kandidaten zu selektieren. Um einen Führungskandidaten auf seine Fähigkeiten ex ante zu prüfen, sind Assessments eine geeignete Methode. Bestandteile von Assessments sind psychometrische Tests, Assessment Centers und strukturierte Interviews (Edenborough, 2005, S. 2).

Psychometrische Tests

Als psychometrischer Test bezeichnet man eine Reihe von Fragen oder praktischen Aufgaben, die eine Beurteilung im Hinblick auf Persönlichkeit, Wissen, Befähigung oder Erfahrung eines Kandidaten ermöglichen. Dabei unterscheidet man zwei Hauptgruppen psychometrischer Tests: Befähigungs- oder Eignungstests sowie Persönlichkeitstests. Ein Test sollte sowohl stichhaltig als auch zuverlässig sein und aussagekräftige Ergebnisse liefern. Tests werden zunehmend mit computergestützten Verfahren durchgeführt, ausgewertet und interpretiert (Edenborough, 2005, S. 122).Tests können in einer Testbatterie zusammengefasst werden. Auf dem Management Level werden eine Reihe von Tests hintereinander durchgeführt, welche sich vor allem auf die Bereiche analytischen Sprachverständnis, numerische Fähigkeiten und konstruktives Denken fokussieren (Bryon, 2012, S. 3).

Assessment Center

Assessment Center ist ein komplexes, eignungsdiagnostisches Verfahren, bei welchem mehrere Kandidaten über mehrere Tage (i.d.R. ein bis drei Tage) untersucht und von mehreren Beurteilern hinsichtlich ihrer Eignung für bestimmte Positionen, bewertet werden. Eignungsdiagnostische Verfahren können zum Beispiel Rollenspiele sein, aber auch andere Aufgaben, bei denen es um komplexe Problemstellungen geht, welche man innert kurzer Zeit nach Priorität behandeln soll. Wegen des Einsatzes dieser verschiedenen Instrumente kann die Validität des Verfahrens durch einzelne Tests zur Messung allgemeiner Fähigkeiten bspw. Intelligenz, Arbeitsproben oder strukturierte Interviews übertroffen werden (Edenborough, 2005, S. 141).

Strukturierte Interviews

Strukturierte Einstellungsinterviews sind für den Zweck der Identifizierung geeigneter Bewerber ein gut geeignetes Instrument. Dabei werden die speziellen Vorteile des persönlichen Gesprächs genutzt und gleichzeitig eine methodisch zuverlässige Beurteilung erhalten.
Es handelt sich jedoch dabei keineswegs um eine einheitliche oder eindeutig definierte Kategorie von Verfahren. Je nach Zielsetzung, Anwendungsbereich oder Interviewer sind verschiedene inhaltliche oder formale Aspekte erforderlich. (Edenborough, 2005, S. 181).

3.2 Herausforderungen und Lösungsansätze bei Bewertungsmethoden

Die Bewertung der Kompetenzen einer globalen Führungskraft ist ein komplexes Themengebiet. Das Perfektionieren der bestehenden Bewertungsmethoden, sowie das Ergründen neuer Wege, stellen eine grosse Herausforderung für Forscher und Psychologen dar. Einer der Kernpunkte ist es, die richtige Messskala aus der Vielfalt der zur Verfügung stehenden Instrumente zu selektieren. Dabei kann eine Kombination von Messskalen nützlich sein (Holt & Seki, 2012, S. 204). Viele der Management-Performance-Systemen, Assessments und 360°-Feedback-Befragungen suggerieren oft, dass bei verschiedenen Aspekt der Bewertung „mehr“ auch „besser“ sei. Dabei wird teilweise vernachlässigt, dass für eine funktionierende Führung nicht nur die Fachkompetenzen der Führungskraft, sondern auch ihr Verhalten eine entscheidende Rolle spielen. Holt und Seki (2012, S. 204) sprechen hierbei von „Doing and Being“. LVI, welche von Kaplan und Kaiser im Jahr 2003 gegründet wurde, präsentiert ein vielversprechendes Modell, welches die Extremen beider Dimensionen, „Doing“ und „Being“ misst, um mögliche Unstimmigkeiten zu entdecken. Auf diese Weise wird beobachtet, ob ein Manager eher strategisch oder operationell ausgerichtet ist und gleichzeitig, ob sein Führungsstil mehr auf Erzwingen oder auf Befähigen basiert (Holt & Seki, 2012, S. 205).

4 Empirische Implikation

In der Folge werden die empirischen Implikationen basierend auf den Kompetenzmodellen von xcg und der GLOBE Studie ausgeführt. Die beiden zu vergleichenden Kompetenzmodellen wurden dafür neu visualisiert und gestaltet, wodurch eine einheitliche Basis für den Vergleich geschaffen wurde. Jede globale Führungskompetenz aus der GLOBE Studie wurde in das Kompetenzmodell der Unternehmung xcg integriert, um eine möglichst umfassende Analyse zu erhalten. Die GLOBE Kompetenzen, welche einen verwandten oder ähnlichen Cha-

rakter wie die von xcg haben, wurden mit einer farbigen Nummer gekennzeichnet. Solche mit ergänzendem Charakter sind vollständig farbig markiert (vgl. Anhang 8, Tabelle 12).

4.1 Erweiterungsempfehlung für Kompetenzmodell von xcg

Infolge der Analyse der Führungskompetenzen wurden Erweiterungsvorschläge für das Kompetenzmodell von xcg identifiziert, welche den globalen Anforderungen gerecht werden sollten und nachfolgend in Abbildung 2 dargestellt sind.

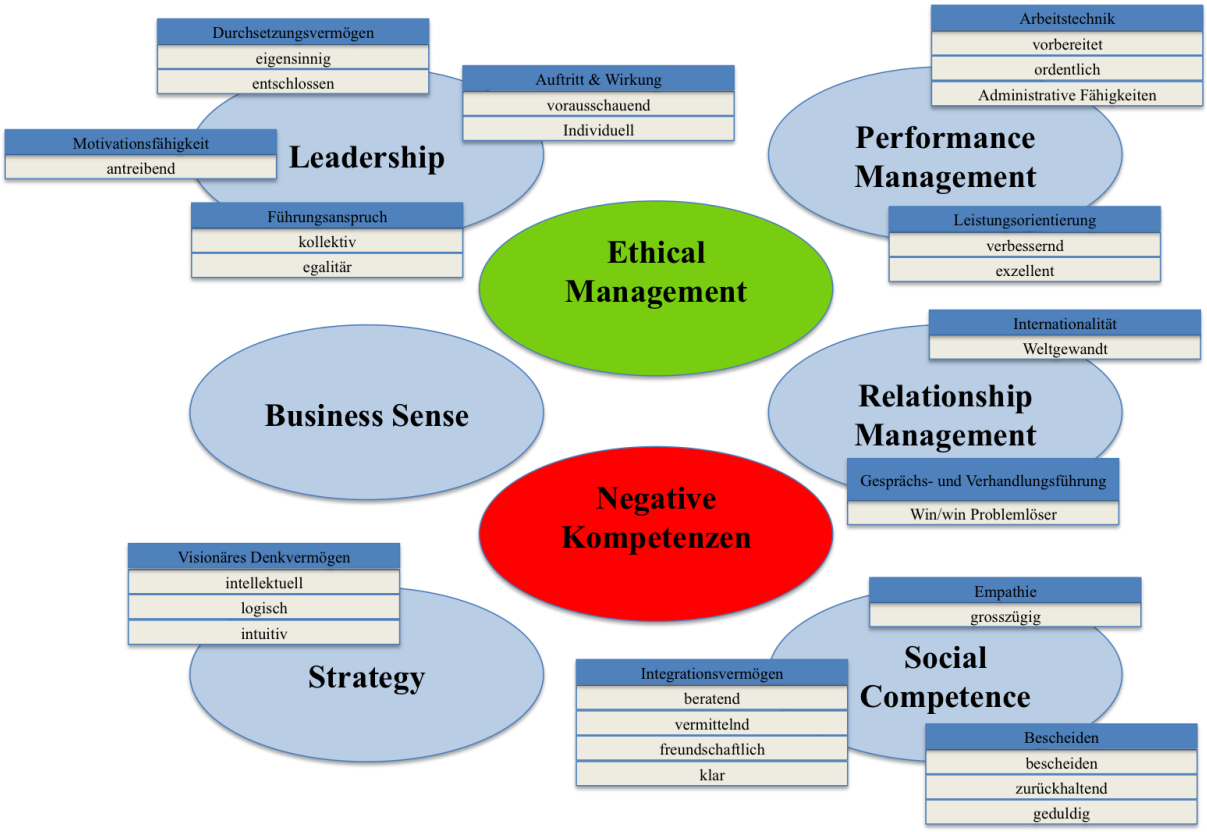

Abbildung 2: Erweitertes globales Führungskompetenzmodell

(Eigene Darstellung, Daten aus: Brodbeck et al., 2007, S. 1038; Kompetenzmodell von xcg)

In dieser Grafik sind lediglich die Führungskompetenzen mit ergänzendem Charakter abgebildet. Die blauen Ovale stellen die sechs Dimensionen des Führungskompetenzmodells von xcg dar. Für fünf der sechs Dimensionen sind Vorschläge basierend auf der GLOBE-Studie für ergänzende Führungskompetenzen zu den einzelnen Subkategorien herausgearbeitet worden. Bei der Dimension „Leadership“ werden folgende Kompetenzen zur Erweiterung vorgeschlagen: Antreibend, eigensinnig, entschlossen, vorausschauend, individuell, kollektiv und egalitär. Sowohl vorbereitet, ordentlich und administrative Fähigkeiten, als auch verbessernd

und exzellent zählen zu den Erweiterungsempfehlungen für das Performance Management. Für das Relationship Management wurden weltgewandt und win/win Problemlöser als weitere Führungskompetenzen ermittelt. Des Weiteren werden für ein globaleres Führungskompetenzmodell zur strategischen Dimension die folgenden Kompetenzen empfohlen: Intellektuell, logisch und intuitiv. Zuletzt werden grosszügig, beratend, vermittelnd, freundschaftlich, klar, bescheiden, zurückhaltend und geduldig als Erweiterung für die Dimension „ Sozialkompetenzen“ vorgeschlagen.

Zusätzlich hat die Analyse ergeben, dass für ein globaleres Kompetenzmodell basierend auf GLOBE ein Bedarf an zwei neuen Dimensionen besteht. Einerseits werden der Einbezug des ethischen Managements, und andererseits die Integration der Dimension der „negativen Kompetenzen“ auf globaler Ebene empfohlen. Infolgedessen könnte es interessant sein, das Kompetenzmodell von xcg mit den folgenden Führungskompetenzen der Dimension „Ethical Management“ zu ergänzen: Moralisch, vertrauenerweckend, ehrlich, aufrichtig und gerecht. Zusätzlich hat die Analyse zum Resultat, dass negative Führungskompetenzen gleichermassen wie positive Führungsattribute miteinbezogen werden können. Die negativen Kompetenzen werden in zwei Kategorien unterteilt. Einerseits gibt es unerwünschte Kompetenzen (vgl. Anhang 9, Tabelle 13) und andererseits Führungskompetenzen, welche mit der umgekehrten Skala gemessen werden, was bedeutet, dass sie eine möglichst niedrige Ausprägung aufweisen sollten (vgl. Anhang 9, Tabelle 13). Im Kapitel 4.3 wird im Detail auf die erweiternden Dimensionen eingegangen

4.2 Handlungsempfehlungen für xcg

Das Führungskompetenzmodell der Unternehmung xcg ist bereits ein sehr elaboriertes und ausführliches Modell. Die folgenden Handlungsempfehlungen sollen nicht als Korrektur sondern als Vorschlag verstanden werden.

Die erste Handlungsempfehlung, welche aus der Ausarbeitung der Führungskompetenzmodelle abgeleitet wurde, ist die zusätzliche Einbeziehung des ethischen Managements im xcg-Modell. Die fünf nachstehenden Führungsattribute wurden als ethische Kompetenzen identifiziert und danach der neugenerierten Dimension „Ethical Management“ untergeordnet: Moralisch, vertrauenerweckend, ehrlich, aufrichtig und gerecht. Die Relevanz dieser Thematik spiegelt sich ebenfalls in der Literatur wieder. Palazzo (2001, S. 48) argumentiert, dass Unternehmungen sich den gesellschaftlichen und sozialen Normen nicht entziehen können, da sie keine unabhängigen und losgebundenen Institutionen sind. Vielmehr sind sie eingebettet

in einer Vielzahl von Normen, Wertvorstellungen und Erwartungen (Palazzo, 2001, S. 48). Zum einen ist ethisches Management eine der zentralen Herausforderungen eines Managers geworden, und zum anderen gehört es inzwischen zu den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens (Palazzo, 2001, S. 50). Auf verschiedensten Ebenen werden die heutigen Unternehmen mit dem Thema „Ethik“ konfrontiert. Dazu gehören bspw. moralische Konflikte auf der Ebene eines Individuums, auf Unternehmensführungsebene oder auf der Ebene des öffentlichen Diskurses (Staffelbach, Feierabend & Arnold, 2014, S. 93ff.). Um diese moralischen Konflikte und ethischen Fragen zu bewerkstelligen, benötigt eine Unternehmung sowohl persönliche Qualifikationen, inhaltliche Konzepte, als auch organisatorische Strukturen (Staffelbach et al., 2014, S. 95), welche wiederum stark von den vorhandenen Führungskompetenzen geprägt sind. Es zeigt sich zudem, dass Studenten, welche mit dieser Thematik umgehen können, zunehmend gefragt sind (Nelson, Poms & Wolf, 2012, S. 49). Den Vorschlag, das Modell mit ethischen Managementkompetenzen zu erweitern, wird durch die wissenschaftliche Arbeit von Carroll (2004) gestützt. Carroll (2004, S. 114) argumentiert, dass global ethisches Management aufgrund der zunehmend multinational tätigen Organisationen ein Trend ist und sich zu einer der wichtigsten Thematiken der nächsten Jahrzehnte entwickeln wird. Zudem ist bei multinational tätigen Unternehmen die ethische Verantwortung besonders von grosser Bedeutung, da die Gesetze in einigen Ländern inadäquat sind, und die Manager sich um die Reputation des Unternehmens sowie um das „richtige Handeln“ kümmern müssen (Carroll, 2004, S. 117).

Als weitere Handlungsempfehlung wird der Unternehmung xcg vorgeschlagen, ihr Kompetenzmodell mit unerwünschten Führungskompetenzen zu erweitern. Da die Identifikation von erfolgshemmenden Führungsattribute von ebenso grosser Bedeutung sein kann wie die der erwünschten Kompetenzen. Dieser Ansatz differiert zwar mit dem bestehenden Prinzip des Führungskompetenzmodells von xcg, verbirgt jedoch noch Potentiale. Das Berücksichtigen und Sicherstellen, dass die negativen oder erfolgshemmenden Führungskompetenzen nicht zu stark ausgeprägt sind, könnte schlussendlich ein weiterer entscheidender Punkt sein. Zu den unerwünschten Führungskompetenzen gehören bspw. eigennützig, unbeteiligt, statusbewusst und verschlossen. Die vollständige Auflistung aller unerwünschten und umgekehrten Kompetenzen wird in Anhang 9, Tabelle 13 dargestellt. Je nach Ausprägung kann eine erfolgshemmende Kompetenz ein erwünschtes Führungsattribut überwiegen.

4.3 Analyse der Messinstrumente von xcg

xcg benutzen in ihrem Konzept eine Grosszahl von Instrumenten, die zur Messung von Führungskompetenzen verwendet werden. Ausgehend von den Marketingunterlagen der Firma, werden alle üblichen Messdimensionen resp. Messinstrumente-Cluster abgedeckt. So werden bspw. relevante Analysen wie Arbeitsstil-, Persönlichkeits- und Leistungsanalysen in psychometrischen Tests gemessen, Präsentationsübungen und Rollenspiele in Assessment Centers abgehandelt und strukturierte Interviews mit Führungskräften geführt. Ein weiterer Aspekt von xcg, der durch die Literatur bekräftigt wurde, ist der *kombinierte* Einsatz der Messinstrumente. Wie in *Kapitel 3.2* erwähnt, werden die Instrumente miteinander kombiniert, um die höchstmögliche Aussagekraft der Resultate zur erzielen.

In der Empfehlungsabgabe wird der Fokus deshalb nicht auf die Instrumentenvielfalt gelegt, sondern auf die Inhalte der Messinstrumente und deren kombinierten Einsatz. Holt und Seki (2012, S. 198) beschreiben, welche konkreten Herausforderungen einen Global Leader erwarten. Eine davon abgeleitet Handlungsmassnahme für xcg könnte sein, die existierenden Messinstrumente in Kombination miteinander auf folgende Inhalte zusätzlich zu ihrem bestehenden Konzept auszurichten:

Stressresistenz: Dies und die Bereitschaft an ungewöhnlichen Zeiten zu arbeiten, werden globalen Führungskräften abverlangt, da sie ihre Tätigkeit mit Zeitverschiebung in verschiedenen Zeitzonen in Kauf nehmen oder oft zwischen 8 und 20 Stunden zu einem Meeting unterwegs sein müssen.

Mehrsprachigkeit: Die Global Leaders müssen sich in mehreren Sprachen verständigen können, um Meetings abzuhalten oder sonstige Kommunikation zu führen.

Multikulturalität: Die immer wachsende Komplexität der kulturellen Umgebung einer international tätigen Führungskraft erfordert einen bestimmten Level an Kenntnissen über die betroffenen Länder und deren Traditionen, um die Angestellten bestmöglich zu motivieren, zu leiten und zu kontrollieren.

5 Abschliessende Beurteilung

In den folgenden Kapiteln werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst, kritisch beleuchtet und eine Empfehlung für weitere Forschungsmöglichkeiten abgegeben.

5.1 Zusammenfassende Schlussfolgerung

Die vorliegende Forschungsarbeit hatte zum Ziel, die Existenz globaler Führungskompetenzen zu untersuchen, einen Vergleich der Erwünschtheit von Kompetenzen in Germanic Europe und dem globalen Kontext herzustellen, sowie der Firma xcg eine Handlungsempfehlung für die Erweiterung ihres Führungskompetenzmodells auf eine globale Ebene abzugeben. Für die globalen Führungskompetenzen wurde auf die Studie von GLOBE zurückgegriffen, die sechs Führungstypen und deren Kompetenzen definiert, welche von globaler Bedeutung sind. Dabei wurde gezeigt, dass der charismatische und der teamorientierte Führungstyp global als sehr wünschenswert und unterstützend für effektive Führung betrachtet werden. Die Kompetenzen des selbstschützenden Führungstyps werden hingegen in allen Clustern als führungshemmend eingestuft. Nach dem Vergleich zwischen den verschiedenen Cluster kann gesagt werden, dass auf jeden Fall Tendenzen zu globalen Führungskompetenzen erkennbar sind. Es sollte jedoch beachtet werden, dass die alleinige Betrachtung von globale Kompetenzen nicht ausreichend für eine effektive Führung sind. Grund dafür sind die vielen kulturspezifische Einflüsse die für die lokalen Mitarbeiter nach wie vor von grosser Bedeutung sind. Zu erkennen ist dies bspw. beim selbstschützenden Führungstyp. Während er in Germanic Europe als sehr unerwünscht eingestuft wird, sind gewisse selbstschützende Kompetenzen in Asien durchaus erwünscht.

Nach dem theoretischen Vergleich wurden die Erkenntnisse auf die Empirie übertragen. Das eher europäisch ausgerichtete Modell von xcg sollte mit verschiedenen Führungskompetenzen auf globaler Ebene erweitert werden. Es wurden ergänzende Kompetenzen zu fünf der sechs Dimensionen des xcg-Modells eruiert und zwei zusätzliche Dimensionen herausgearbeitet. Zum einen wird vorgeschlagen, die Dimension „Ethical Management“ miteinzubeziehen, zum anderen soll die Dimension der „negativen Kompetenzen“ zur globalen Ausweitung des Modells beitragen. Die Handlungsempfehlung in Bezug auf das ethische Management wird von wissenschaftlichen Arbeiten gestützt. Ethisches Management im globalen Zusammenhang wird auch in Zukunft weiter eine wichtige Rolle spielen. Multinational tätige Führungskräfte sollten daher in dieser Dimension adäquate Kompetenzen mitbringen oder entwickeln. Weiterhin kann die Identifikation negativer Kompetenzen bei global tätigen Führungspersonen

von Nutzen sein. Wobei bei negativen Kompetenzen zwischen unerwünschten oder erfolgshemmenden Kompetenzen und gegenteiligen Kompetenzen unterschieden wird. Die gegenteiligen Kompetenzen werden mit einer umgekehrten Skala gemessen und sollten eine möglichst niedrige Ausprägung aufweisen. Durch die Identifikation und Eingrenzung der negativen Führungskompetenzen kann ein erfolgshemmendes Verhalten möglichst gering gehalten werden.

Abschliessend ist zu erwähnen, dass durchaus globale Führungskompetenzen erkennbar sind, was von der Konvergenz-Theorie bestätigt wird. Jedoch sind ebenfalls Kompetenzen vorhanden, welche Ausprägungsunterschiede aufzeigen und somit die Theorie der Divergenz unterstreichen.

5.2 Kritische Würdigung

Mit der vorliegenden Arbeit ist es gelungen, Einblicke in das Thema Führungskompetenzen im internationalen Vergleich zu gewinnen. Die Erkenntnisse basieren ausschliesslich auf Literaturrecherche, es wurden keine eigenen Daten erhoben. Dabei wurde die GLOBE Studie als primäre Quelle verwendet, da sie sehr umfangreiche Daten über die verschiedenen Ländern liefert, und lediglich wenige Studien vorhanden sind, die den internationalen Vergleich im selben Ausmass abdecken. Jedoch unterliegt auch die Studie von GLOBE einigen Beschränkungen. Die Untersuchung wurde ausschliesslich in den drei Branchen Lebensmittelherstellung, Finanzdienstleistung und Telekommunikation durchgeführt, was die Generalität der Ergebnisse einschränken könnte, da vor allem auch die sozialen Sektoren keine Berücksichtigung finden (Koopman et al., 1999, S. 518). Eine weitere Limitierung der GLOBE Studie ist, dass lediglich Personen aus dem mittleren Management befragt wurden. Somit beziehen sich diese Führungskompetenzen auf das obere Management und nicht auf Führung im Allgemeinen.

In dieser Arbeit wurde die Erwünschtheit der verschiedenen Kompetenzen lediglich über den kulturellen Einfluss erklärt. Weitere mögliche Einflussfaktoren wurden nicht berücksichtigt.

Für die Vergleichbarkeit der Modelle von GLOBE und xcg mussten die Kompetenzattribute von GLOBE ins Deutsche übersetzt werden, wobei sprachspezifische Unterschiede teilweise nicht berücksichtigt werden konnten. Auch bei der Einordnung der Begriffe in die Oberkategorien und beim Vergleich der beiden Modelle von xcg und GLOBE gab es Interpretationsspielraum. Weiterhin wird als Handlungsempfehlung vorgeschlagen, zusätzlich die negativen

Kompetenzen zu beachten. Dies könnte in der Praxis den Rahmen einer Beurteilung sprengen und den Prozess unübersichtlich gestalten.

5.3 Ausblick

In Zukunft wird die Bedeutung von internationalen Unternehmen, multikulturellen Teams und globalen Führungstätigkeit noch weiter steigen. Deshalb könnte es von grossem Interesse sein, weiter auf diesem Gebiet zu forschen und mehr über die globalen Führungskompetenzen und deren Einfluss auf die Führungseffektivität herauszufinden. Spannend wäre es die Studie von GLOBE auf weitere Branchen auszuweiten, sodass ein noch umfangreicheres und globaleres Bild entsteht. Eventuell könnte der Einbezug neuer Branchen weitere Erkenntnisse aufbringen, die bis Anhin noch keine Beachtung fanden.

Zusätzlich könnte interessant sein, in späteren Studien die Entwicklung der beiden gegensätzlichen Theorien, Konvergenz- und Divergenztheorie, zu analysieren, um einen allfälligen Trend zu beobachten. Da die Führungseffektivität in einer wechselwirkenden Beziehung mit der verändernden Umwelt steht, und somit ebenfalls stetig im Wandel ist. Daraus lässt sich zudem ableiten, dass weitere Forschung auf dem Gebiet der globalen Führung unabhängig davon unerlässlich ist, um der sich ständig verändernden Umwelt gerecht zu werden.

Literaturverzeichnis

Ashkanasy, N., Gupta, V., Mayfield, M. S., & Trevor-Roberts, E. (2004). Future Orientation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Hrsg.), *Cultur Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (S. 282 - 342). Thousand Oaks: Sage Publications

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4. Auflage). New York: Free Press.

Beck, U. (1998). Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus –Antworten auf Globalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Binder, U. (2013). *Nachhaltige Unternehmensführung* (1. Auflage). Donauwörth: HAUFE.

Brodbeck, F. C., Chhokar, J. S., & House, R. J. (2007). Culture and Leadership in 25 Societies: Integration, Conclusion, and Future Directions. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Hrsg.), *Culture and Leadership across the World* (S. 1023 - 1084). London: Lawrence Erlbaum Associates.

Bueno, C. M., & Tubbs, S. L. (2004). Identifying Global Leadership Competencies: An Exploratory Study. *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 5*(1/2), 80-87.

Bryon, M. (2012). *Management Level Psychometric Assessments* (1. Auflage). London, Philadelphia: Kogan Page Limited.

Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. (2004). Power Distance. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Hrsg.), *Cultur Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (S. 513 - 563). Thousand Oaks: Sage Publications.

Carroll, A. B. (2004) Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive, 18,* 114-120. doi: 10.5465/AME.2004.13836269

Child, J., & Tayeb, M. (1983). Theoretical perspectives in cross-national organizational research. *International Studies of Management & Organization, 12*(4), 23-70.

Den Hartog, D. N. (2004). Assertiveness. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Hrsg.), *Cultur Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (S. 395 - 436). Thousand Oaks: Sage Publications.

Dorfman, P. W., 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. Dorfmann, & V. Gupta (Hrsg.), *Leadership, culture, and*

organizations: The GLOBE study of 62 societies (S. 669 – 720). Thousand Oaks CA: Sage.

Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47, 504-518.

Dunn, T. E., Lafferty, C. L., & Alford, K. L. (2012), Global Leadership: A New Framework for a Changing World. *SAM Advanced Management Journal, 77*(2), 4-14.

Edenborough, R. (2005). *Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance* (1. Auflage). London, Philadelphia: Kogan Page Limited.

Emrich, C. G., Denmark, F. L., & Den Hartog, D. N. (2004). Cross-Cultural Differences in Gender Egalitarianism: Implications for Societies, Organizations, and Leaders. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Hrsg.), *Cultur Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (S. 343 - 394). Thous and Oaks: Sage Publications.

Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and Collectivism. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfmann, & V. Gupta (Hrsg.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies (S. 437 – 512).* Thousand Oaks CA: Sage.

Hinterhuber, H. (2004). *Strategische Unternehmensführung, II Strategisches Handeln* (7. Auflage). Berlin: WdG GmbH & Co.

Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2011). *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (5.Auflage). München: dtv.

Holt, K., & Seki, K. (2012). Global Leadership: A Developemental Shift for Everyone. *Industrial and Organizational Psychology, 5,* 196–215. doi: 1754-9426/12

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Dickson, M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. Abgerufen am: 07.04.2015, von: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kNhnO8wsffAJ:globalmindset.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf+&cd=2&hl=de&ct=clnk&gl=ch

House, R. J., Javidan & M., Hanges (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics, 29*(4), 289-305.

House, R J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business, 37*(1), 3-10. doi: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4

Irving, J. A. (2010). Educating global leaders: Exploring intercultural competence in leader ship education. *Journal of International Business and Cultural Studies, 3*(1), 1 - 14.

Javidan, M., & House, R. J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics, 29*(4), 289-305. doi: 10.1016/S0090-2616(01)00034-1

Javidan, M. (2004). Performance Orientation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Hrsg.), *Cultur Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (S. 239 - 281). Thousand Oaks: Sage Publications

Javidan, M., Dorfmann, P. W., Sully de Luque, M., & House R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership form project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 67-90.

Jokinen, T. (2004). "Global leadership competencies: a review and discussion". *Journal of European Industrial Training, 29*(3), 199 - 216, doi: 10.1108/03090590510591085

Kabasakal, H., & Bodur, M. (2004). Human Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Hrsg.), *Cultur Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (S. 564 - 601). Thousand Oaks: Sage Publications

Kertegle, S. (2010). *Einfluss von Kultur in Marketingkooperationen* (1. Auflage). Köln: JOSEF EUL VERLAG GmbH

Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., Konrad, E., & et al. (1999) National Culture and Leader ship Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(4), 503-520. doi: 10.1080/135943299398131

Lammers, C. J., & Hickson, D. J. (1979*). Organizations alike and unlike: International and interinstitutional studies in the sociology of organizations* (17. Auflage). Oxon: Rout legde.

Lang, R., & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und –konzepte.* Wiesbaden: Gabler.

Lang, R., & Rybnikova, I. (2015). „Global leadership made in germany?“ – Anforderungen an Führung im Kontext zunehmender Globalisierung. In D. Wagner, & S. Herlt

(Hrsg.), *Perspektiven des Personalmanagements 2015* (S. 87-117). Wiesbaden: Gabler.

Morrison, J. A. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management, 39*(2-3), 117-131. doi: 10.1002/1099-050X(200022/23)39:2/3<117::AID-HRM3>3.0.CO;2-1

Nelson, J. K., Poms, L. W., & Wolf, P.P. (2012). Developing Efficacy Beliefs for Ethics and Diversity Management. *Academy of Management Learning & Education, 11*, 49-68. doi: 10.5465/amle.2009.0115

Palazzo, B. (2001). Unternehmensethik als strategischer Erfolgsfaktor. *io new management* 70(1/2). 48-55.

Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F. M., & Terpstra, R. H. (1993). Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers. *Journal of International Business Studies, 24*(2), 249-275.

Shenkar, O., & Ronen, s. (1987). Structure and Importance of Work Goals among Managers in the Peoples Republic of China. *The Academy of Management Journal, 30*(3), 564-576.

Staffelbach, B., Feierabend, A. & Arnold, A. (2014). Managementethik, moralisches Fehlverhalten und finanzielle Anreize. In U. Pekruhl, R. Spaar & M. Zölch (Hrsg.), *Human Resource Management – Jahrbuch* 2014 (S. 91-120). Zürich: WEKA.

Sully de Luque, M., & Javidan, M. (2004). Uncertainty Avoidance. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Hrsg.), *Cultur Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.* (S. 602 - 653). Thousand Oaks: Sage Publications.

Thomas, R. J. (2008). Crucibles of Leadership: *How to Learn from Experience to Become a Great Leader*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6. Auflage). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Eidesstattliche Erklärung

Originalarbeit

Wir erklären ausdrücklich, dass es sich bei der von uns eingereichten schriftlichen Arbeit mit dem Titel: *Globale Führungskompetenzen*, um eine von uns selbst und ohne unerlaubte Beihilfe sowie in eigenen Worten verfasste Originalarbeit handelt.

Wir bestätige überdies, dass die Arbeit als Ganze oder in Teilen weder bereits einmal zur Abgeltung anderer Studienleistungen an der Universität Zürich oder an einer anderen Universität oder Ausbildungseinrichtung eingereicht worden ist, noch inskünftig durch unser Zutun als Abgeltung einer weiteren Studienleistung eingereicht werden wird.

Verwendung von Quellen

Wir erkläre ausdrücklich, dass wir sämtliche, in der oben genannten Arbeit enthaltenen Bezüge auf fremde Quellen (einschliesslich Tabellen, Grafiken u. Ä.) als solche kenntlich gemacht haben. Insbesondere bestätigen wir, dass wir ausnahmslos und nach bestem Wissen sowohl bei wörtlich übernommenen Aus- sagen (Zitaten), als auch bei in eigenen Worten wiedergegebenen Aussagen anderer Autorinnen oder Autoren (Paraphrasen) die Urheberschaft angegeben haben.

Sanktionen

Wir nehme zur Kenntnis, dass Arbeiten, welche die Grundsätze dieser Erklärung verletzen – insbesondere solche, die Zitate oder Paraphrasen ohne Herkunftsangaben enthalten –, als Plagiat betrachtet werden und die entsprechenden rechtlichen und disziplinarischen Konsequenzen nach sich ziehen können (gemäss §§ 7ff der Disziplinarordnung der Universität Zürich sowie § 21 der Rahmenordnung für den Bachelor of Arts (BA) in Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich).

Veröffentlichung

Überdies sind wir damit einverstanden, dass die Veröffentlichung der Seminararbeit nur in Absprache mit dem Lehrstuhl gestattet ist und es dem Lehrstuhl frei steht, hervorragend bewertete Arbeiten auf dessen Homepage zum Download zur Verfügung zu stellen.

Datenbenutzung

Wir verpflichten uns, die Daten, welche uns für die Seminarrarbeit vom Lehrstuhl zur Verfügung gestellt werden, streng vertraulich zu behandeln und diese nach Abgabe der Arbeit zu löschen. Die Daten oder Teile davon dürfen unter gar keinen Umständen an aussenstehende Dritte ohne Befugnis weitergegeben werden, sowohl während als auch nach Abschluss der Bachelorarbeit.

Wir bestätige mit unserer Unterschrift die Richtigkeit dieser Angaben.

Name: Czuk Vorname: Cora
Matrikelnummer: 11 709 524
Unterschrift:

Name: Egger Vorname: Jasmin
Matrikelnummer: 10-109-924
Unterschrift:

Name: Fuentes Vorname: Diego
Matrikelnummer: 09-206-616
Unterschrift

Name: Leu Vorname: Kateryna
Matrikelnummer: 05-546-29
Unterschrift

Datum: 15.05.2015

Anhang

Im Anhang sind alle Grafiken abgebildet, auf welche im Text Bezug genommen wurde, oder die für die Vergleiche wichtig gewesen waren.

Anhang 1 Zusammenstellung der verschiedenen Cluster

Tabelle 1: Anglo Cluster

Anglo
Australien
England
Irland
Kanada
Neuseeland
Südafrika (Weisse Bevölkerung)
USA

(Brodbeck et al., 2007, S. 1027)

Tabelle 2: Latin Europe Cluster

Latin Europe
Frankreich
Israel
Italien
Portugal
Schweiz (französischer Teil)
Spanien

(Brodbeck et al., 2007, S. 1027)

Tabelle 3: Nordic Europe Cluster

Nordic Europe
Dänemark
Finnland
Schweden

(Brodbeck et al., 2007, S. 1027)

Tabelle 4: Germanic Europe Cluster

Germanic Europe
Deutschland
Niederlande
Österreich
Schweiz (deutscher Teil)

(Brodbeck et al., 2007, S. 1027)

Tabelle 5: Southern Asia Cluster

Southern Asia
Indien
Indonesien
Iran
Malaysia
Philippinen
Thailand

(Brodbeck et al., 2007, S. 1027)

Tabelle 6: Eastern Europe Cluster

Eastern Europe
Albanien
Georgien
Griechenland
Kasachstan
Polen
Russland
Slovenien
Ungarn

(Brodbeck et al., 2007, S. 1027)

Tabelle 7: Latin America Cluster

Latin America
Argentinien
Bolivien
Brasilien
Costa Rica
Ecuador
El Salvador
Guatemala
Kolumbien
Mexiko
Venezuela

(Brodbeck et al., 2007, S. 1027)

Tabelle 8: Sub-Sahara Africa Cluster

Sub-Sahara Africa
Namibia
Nigeria
Sambia
Simbabwe
Südafrika (Schwarze Bevölkerung)

(Brodbeck et al., 2007, S. 1027)

Tabelle 9: Middle East/Arab Cluster

Middle East/Arab
Ägypten
Katar
Kuwait
Marokko
Türkei

(Brodbeck et al., 2007, S. 1027)

Tabelle 10: Confucian Asia Cluster

Confucian Asia
China
Hong Kong
Japan
Singapur
Südkorea
Taiwan

(Brodbeck et al., 2007, S. 1027)

Anhang 2 Clustervergleich der Kulturdimensionen

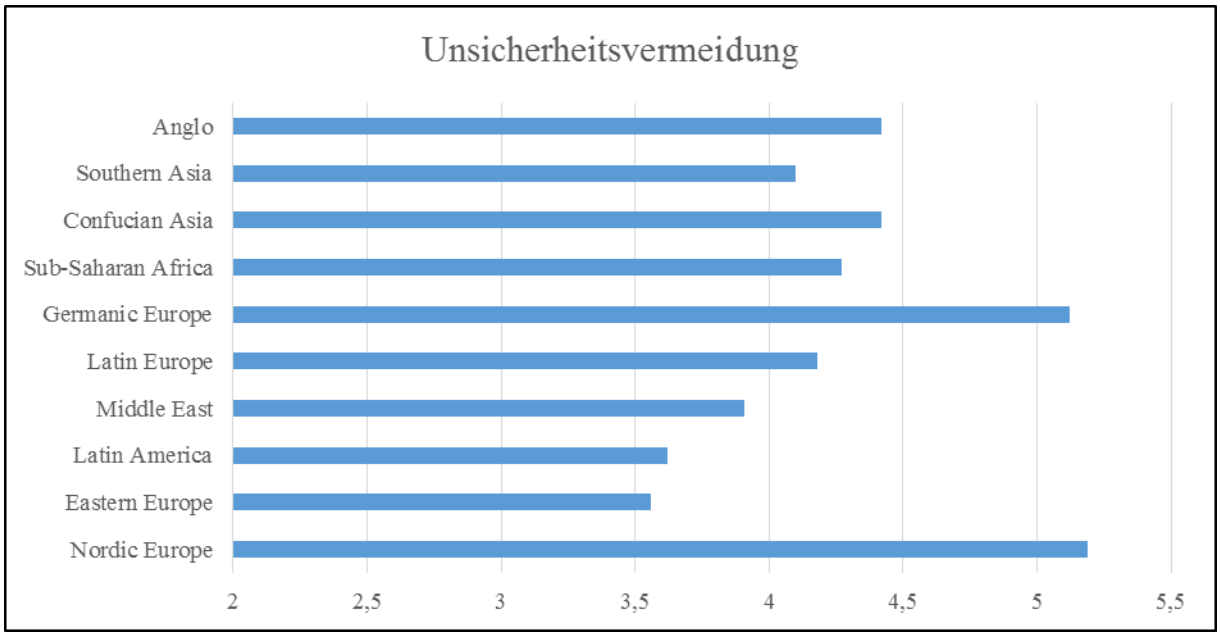

Abbildung 3: Clustervergleich der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung.

(Eigene Darstellung, Daten aus: Sully de Luque & Javidan 2004, S. 637)

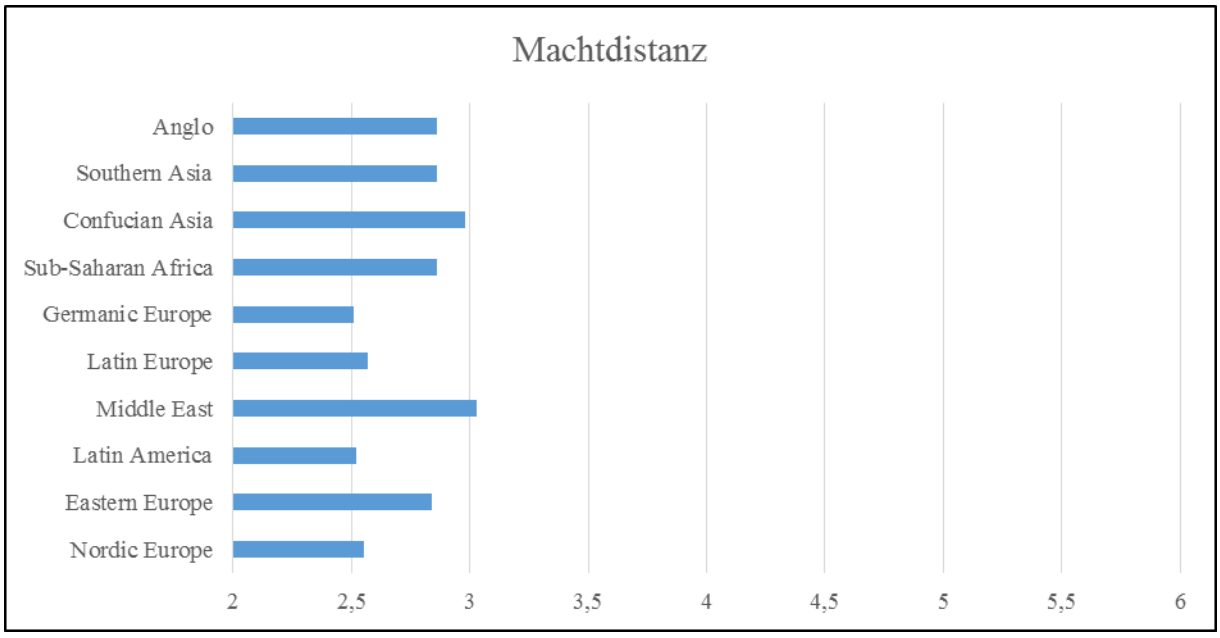

Abbildung 4; Clustervergleich der Kulturdimension Machtdistanz.

(Eigene Darstellung, Daten aus: Carl, Gupta, & Javidan, 2004, S. 550)

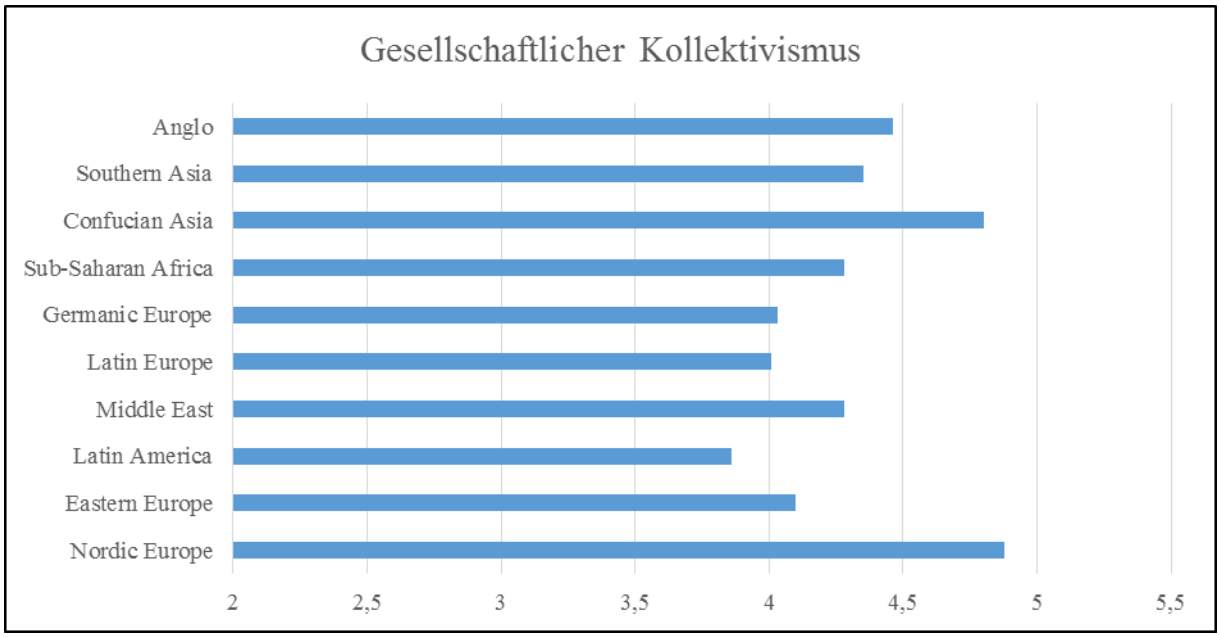

Abbildung 5: Clustervergleich der Kulturdimension gesellschaftlicher Kollektivismus.

(Eigene Darstellung, Daten aus: Gelfand et al., 2004, S. 477f.)

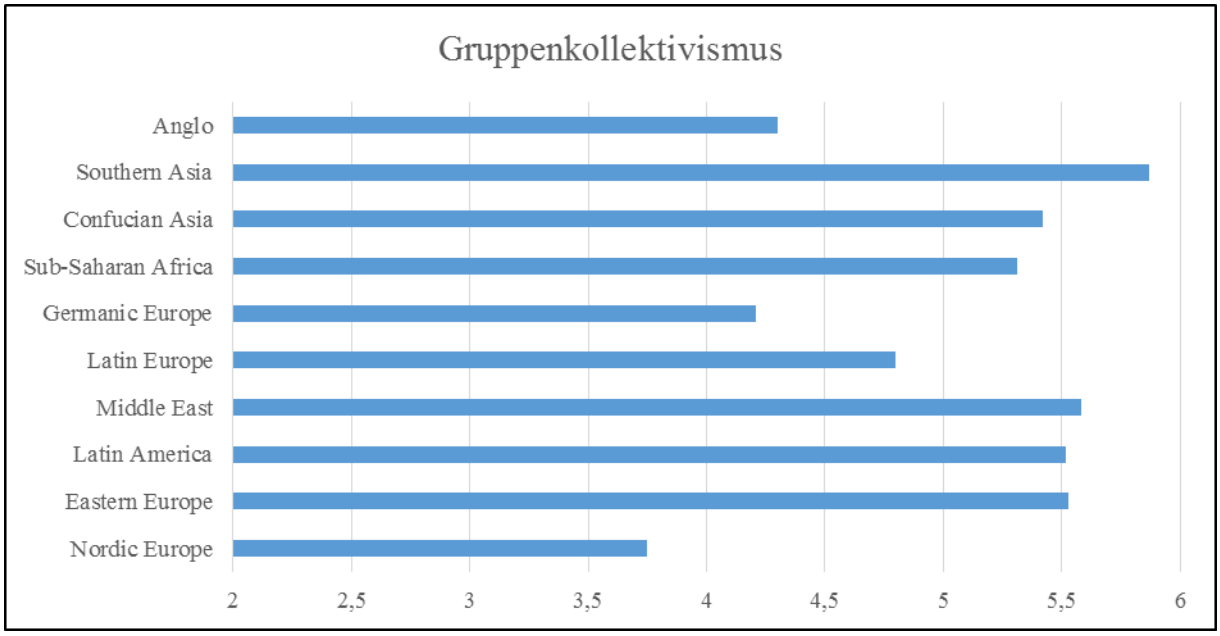

Abbildung 6: Clustervergleich der Kulturdimension Gruppenkollektivismus.

(Eigene Darstellung, Daten aus: Gelfand et al., 2004, S. 479f.)

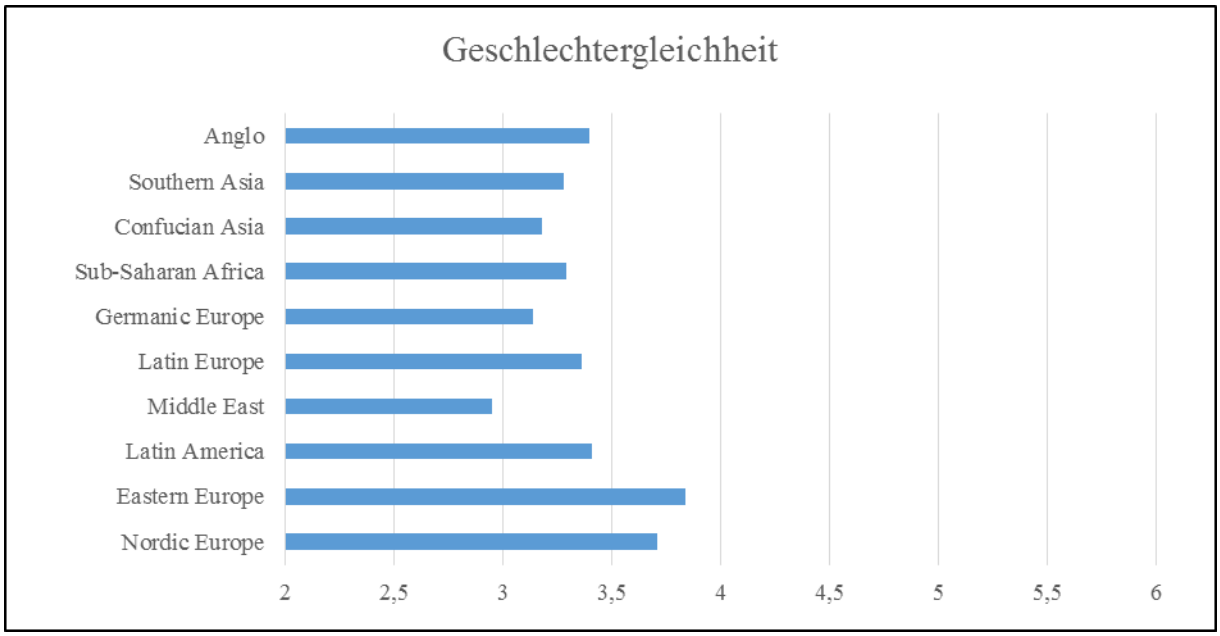

Abbildung 7: Clustervergleich der Kulturdimension Geschlechtergleichheit.

(Eigene Darstellung, Daten aus: Emrich, Denmark, & Den Hartog, 2004, S. 375f.)

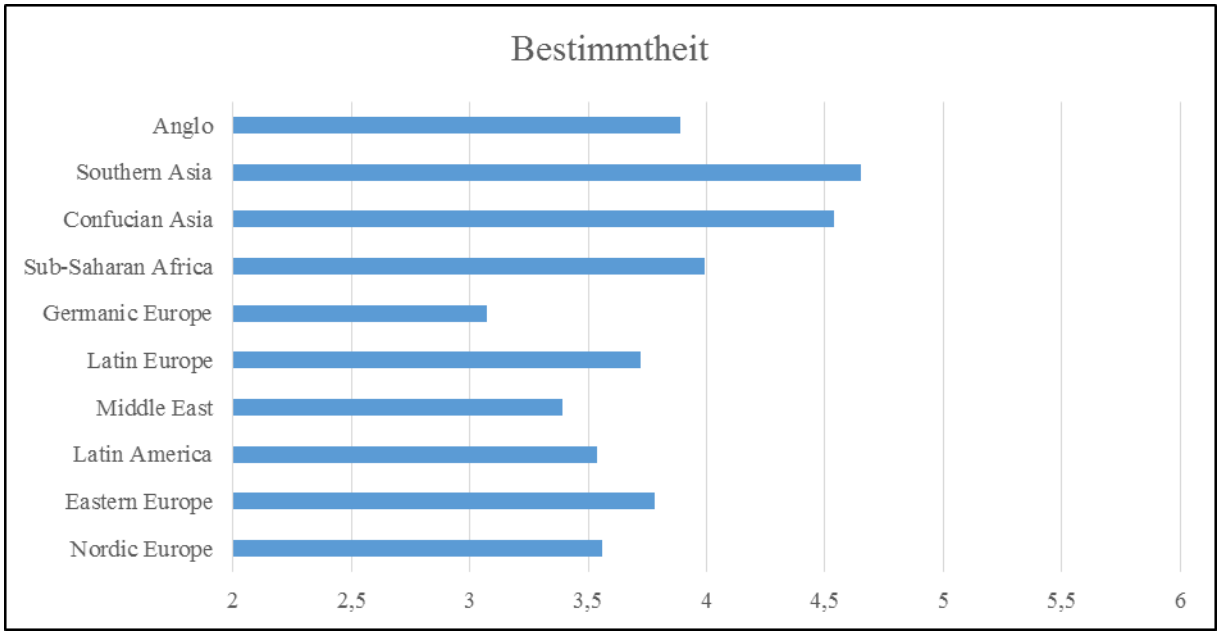

Abbildung 8: Clustervergleich der Kulturdimension Bestimmtheit.

(Eigene Darstellung, Daten aus: Den Hartog, 2004, S. 423f.)

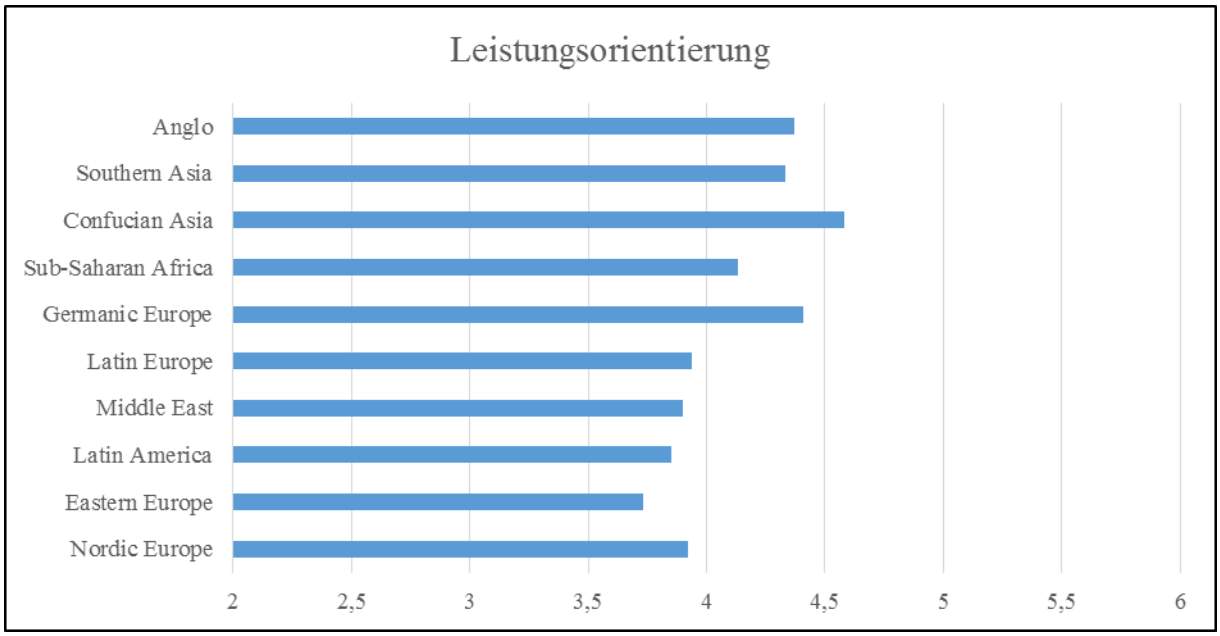

Abbildung 9: Clustervergleich der Kulturdimension Leistungsorientierung.

(Eigene Darstellung, Daten aus: Javidan, 2004, S. 262f.)

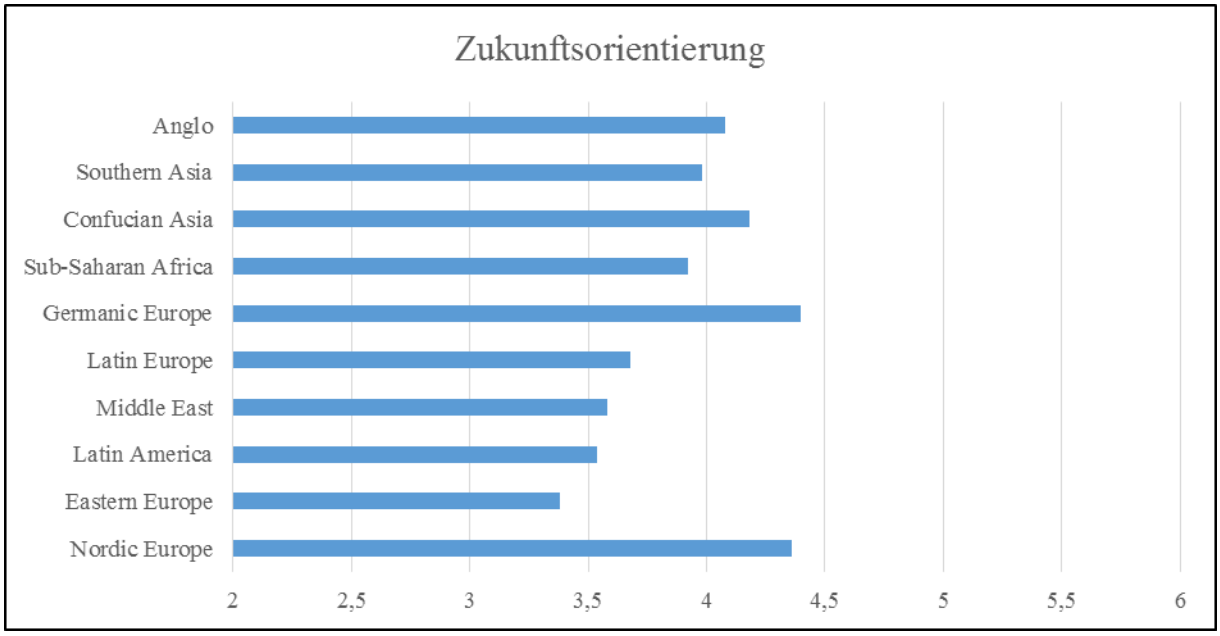

Abbildung 10: Clustervergleich der Kulturdimension Zukunftsorientierung.

(Eigene Darstellung, Daten aus: Ashkanasy, Gupta, Mayfield, & Trevor-Roberts, 2004, S. 322.)

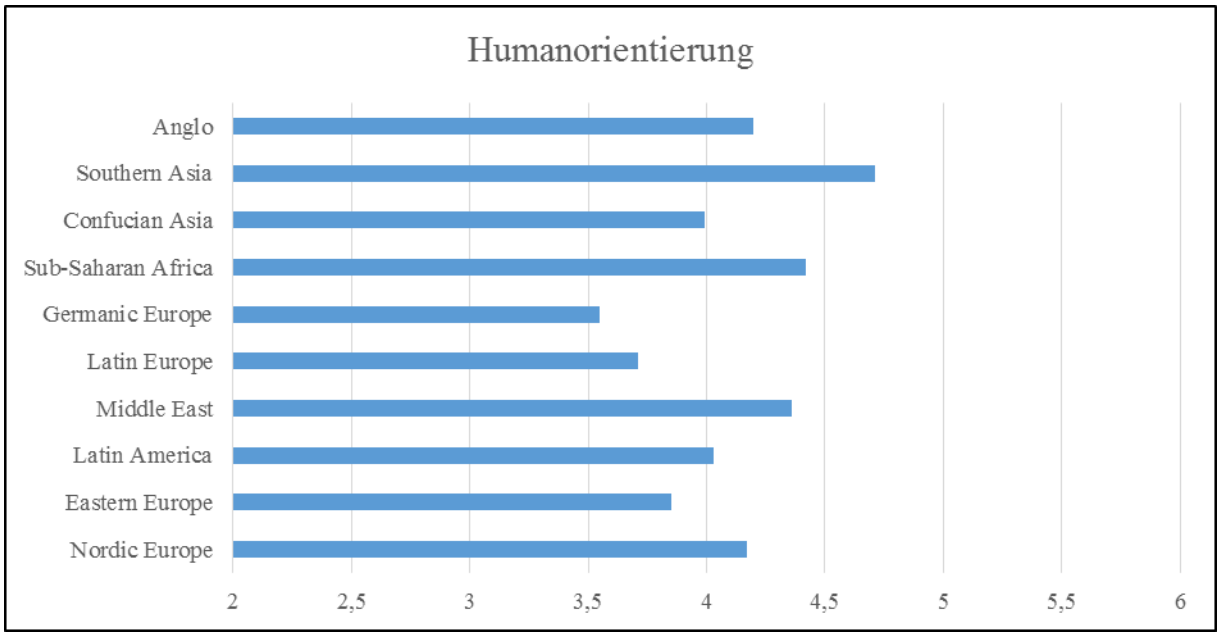

Abbildung 11: Clustervergleich der Kulturdimension Humanorientierung.

(Eigene Darstellung, Daten aus: Kabasakal, & Bodur, 2004, S. 592)

Anhang 3 Clustervergleich der verschiedenen Führungstypen

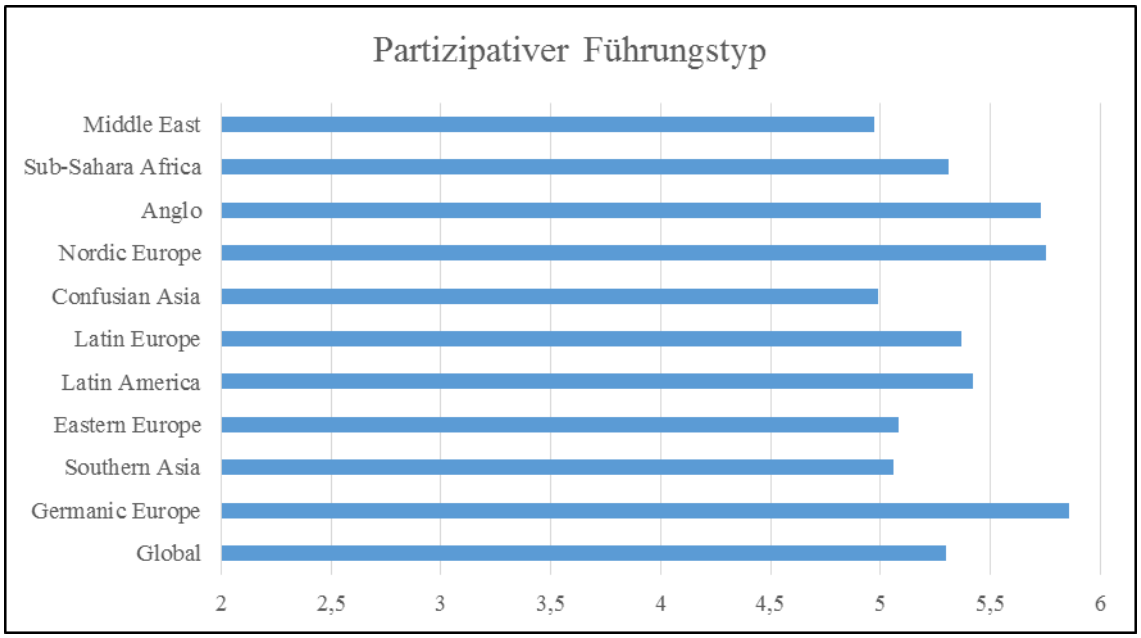

Abbildung 12: Clustervergleich des partizipativen Führungstyps.

(Eigene Darstellung, Daten aus Javidan et al. 2006, S. 74)

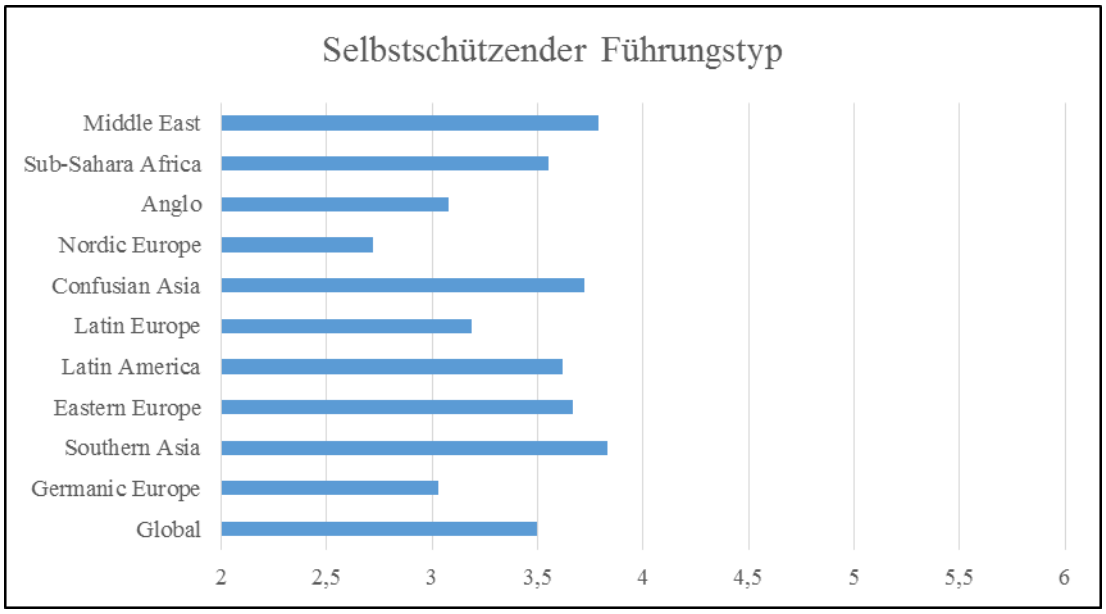

Abbildung 13: Clustervergleich des selbstschützenden Führungstyps

(Eigene Darstellung, Daten aus Javidan et al. 2006, S. 74)

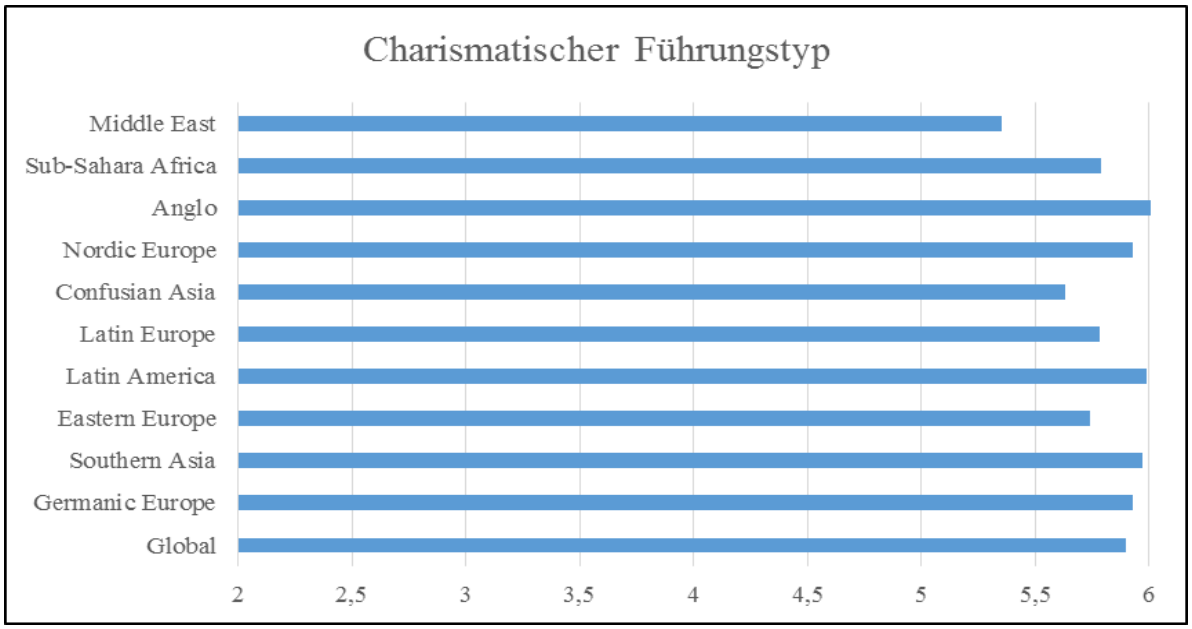

Abbildung 14: Clustervergleich des charismatischen Führungstyps.

(Eigene Darstellung, Daten aus Javidan et al. 2006, S. 74)

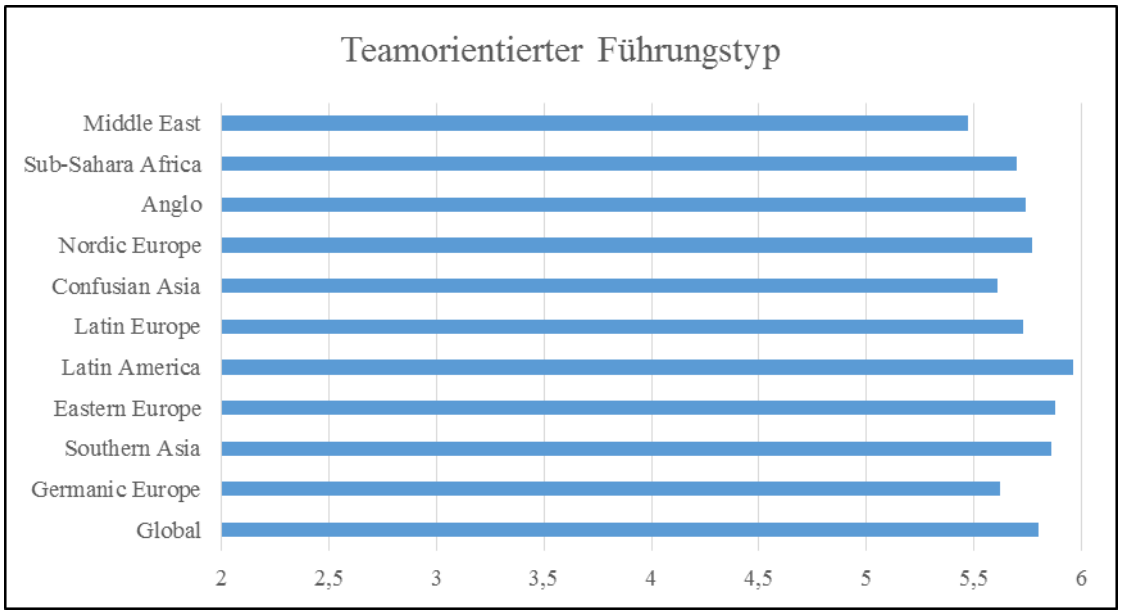

Abbildung 15: Clustervergleich des teamorientierten Führungstyps.

(Eigene Darstellung, Daten aus Javidan et al. 2006, S. 74)

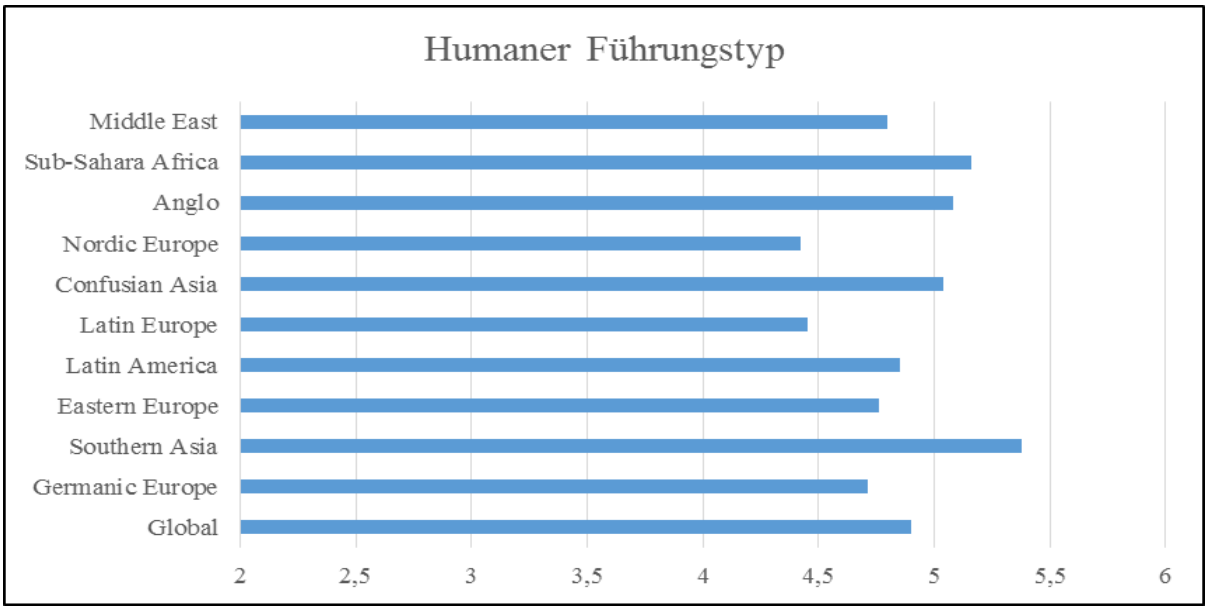

Abbildung 16:Clustervergleich des humanen Führungstyps.

(Eigene Darstellung, Daten aus Javidan et al. 2006, S. 74)

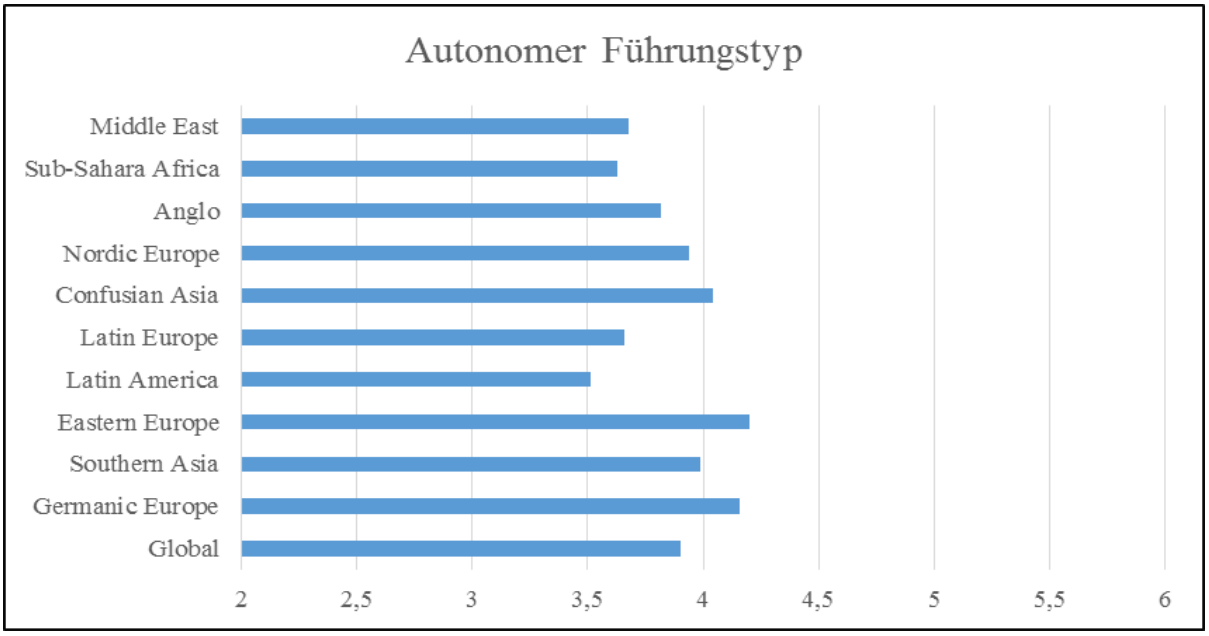

Abbildung 17:Clustervergleich des autonomen Führungstyps.

(Eigene Darstellung, Daten aus Javidan et al. 2006, S. 74)

Anhang 4 Korrelation zwischen Kulturdimensionen und Führungstypen

Die folgenden Abbildungen zeigen jeweils die positiven und negativen, mit den Führungstypen korrelierenden Kulturdimensionen. Es werden nur die Kulturdimensionen aufgelistet, bei denen ein signifikanter Einfluss gemessen werden konnte. Die fettgeschriebenen Dimensionen sind die Wichtigsten.

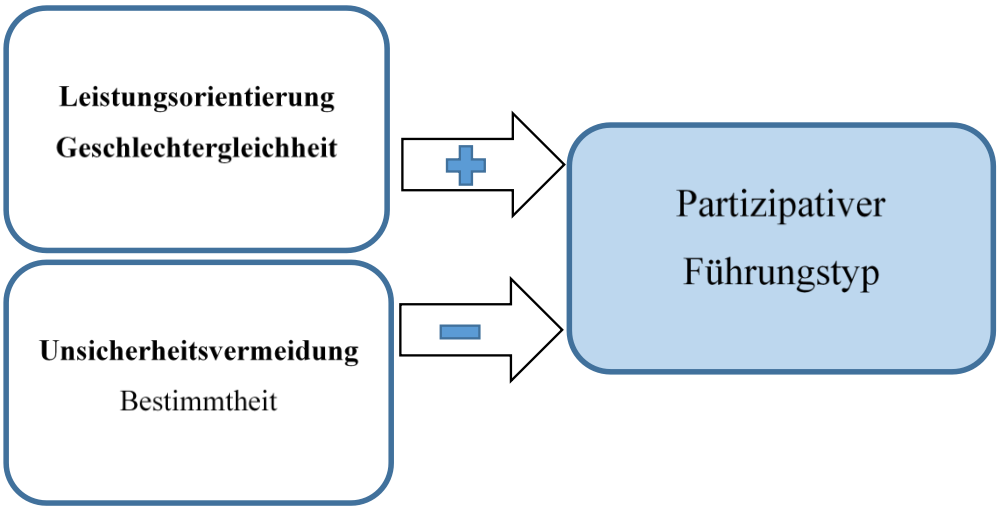

Abbildung 18: Beeinflussende Kulturdimensionen des partizipativen Führungstyps.
Quelle: Dorfman et al., (2004), S. 704

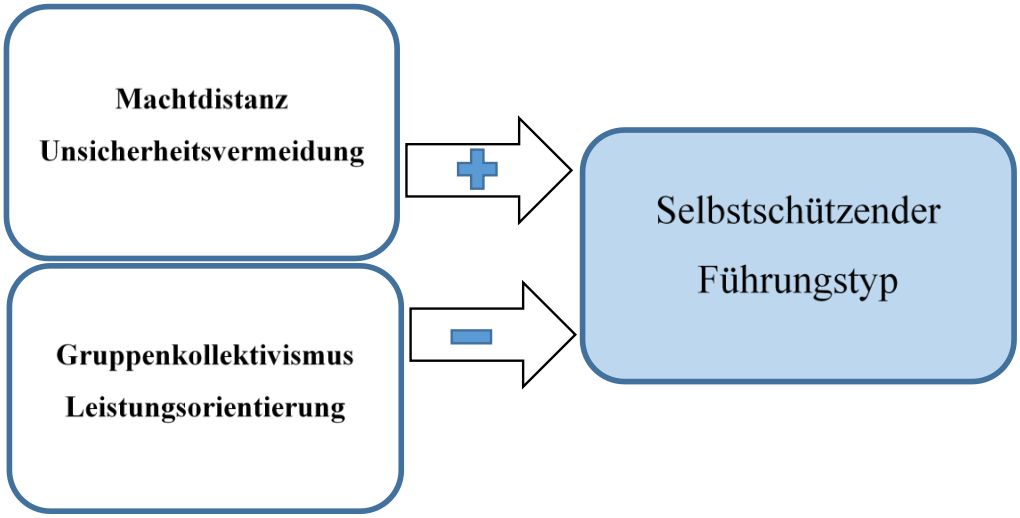

Abbildung 19: Beeinflussende Kulturdimensionen des selbstschützenden Führungstyps.
Quelle: Dorfman et al., (2004), S. 708

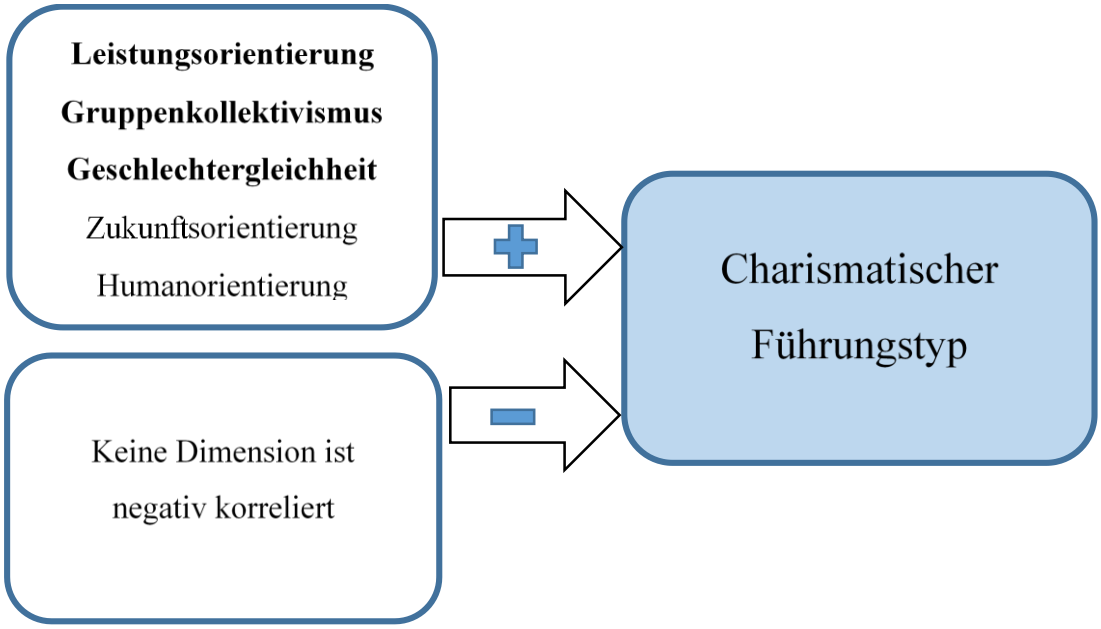

Abbildung 20: Beeinflussende Kulturdimensionen des selbstschützenden Führungstyps.
Quelle: Dorfman et al., (2004), S. 702

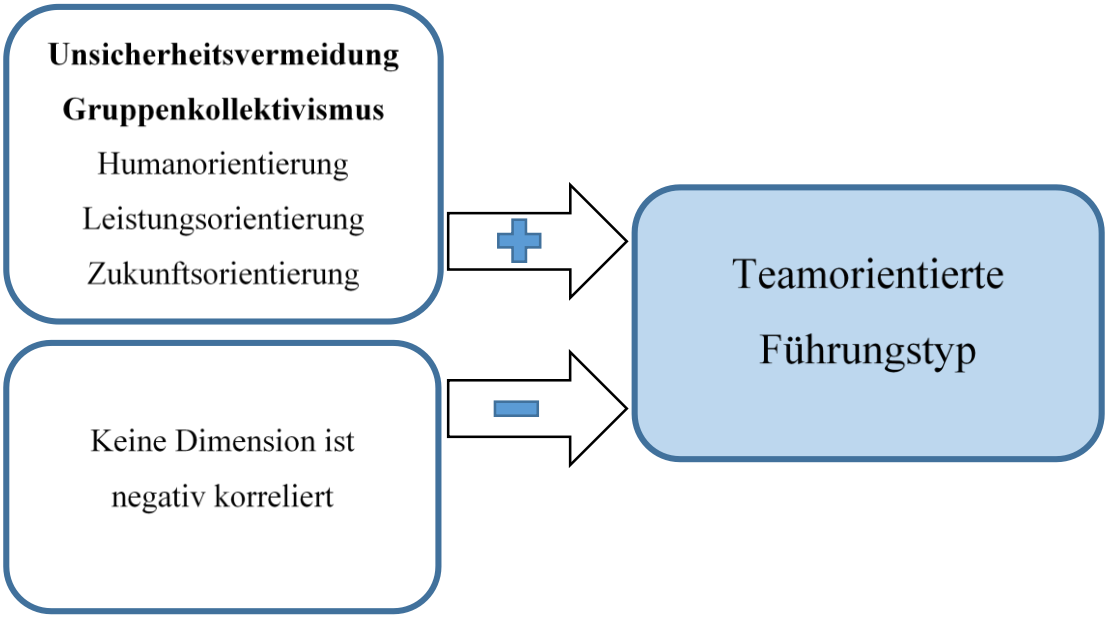

Abbildung 21: Beeinflussende Kulturdimensionen des teamorientierten Führungstyps.
Quelle: Dorfman et al., (2004), S. 704

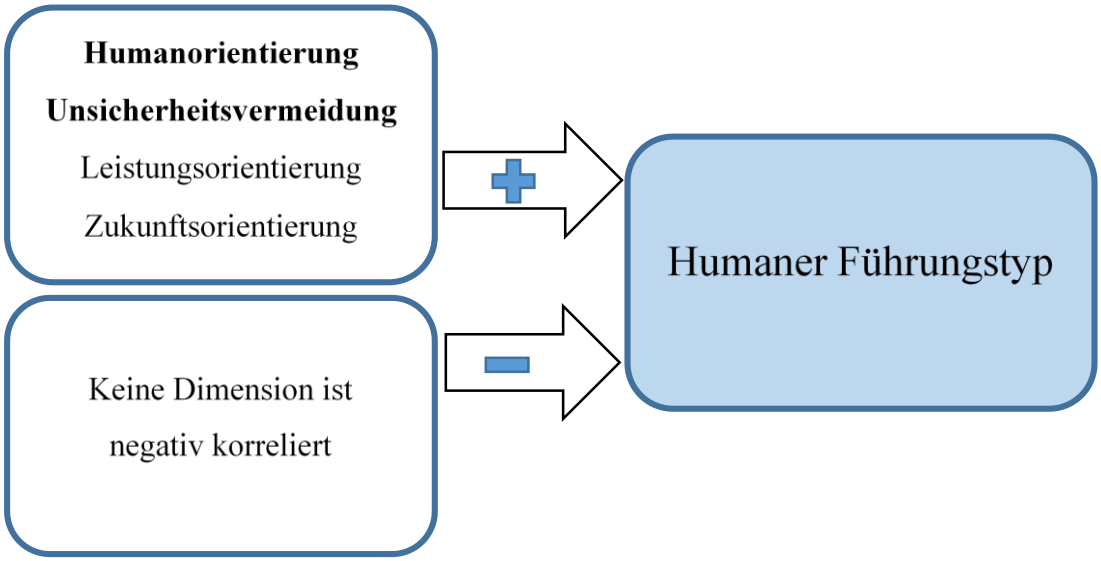

Abbildung 22: Beeinflussende Kulturdimensionen des humanen Führungstyps.
Quelle: Dorfman et al., (2004), S. 706

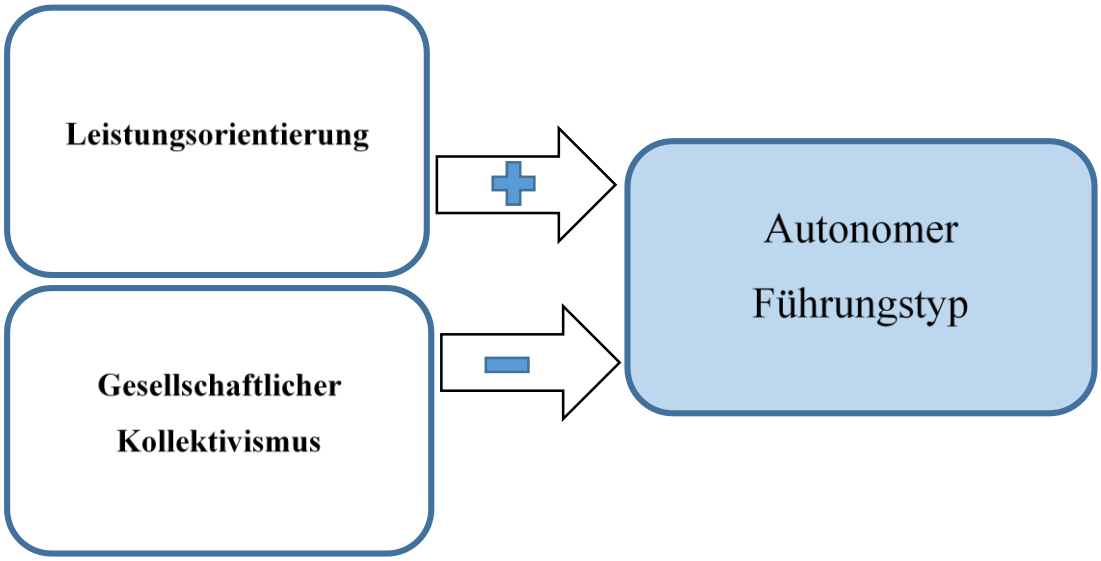

Abbildung 23: Beeinflussende Kulturdimensionen des autonomen Führungstyps.
Quelle: Dorfman et al., (2004). S. 707

Anhang 5 Kompetenzmessung nach GLOBE

Messen von Führungskompetenzen nach GLOBE

Das Erfolgsmodell der Unternehmensführung wird von der kulturellen und institutionellen Umwelt geprägt (House, Javidan, & Hanges, 2001, S. 289). Deswegen ist es unwahrscheinlich, ein allgemeingültiges Modell zu finden, mit dessen Hilfe die Unternehmung stets wettbewerbsfähig und innovativ gehalten wird, und nach dessen allgemeinen Maßstäben Führungskompetenzen gemessen werden können. Der globale Wettbewerb zwingt die Unternehmung, standardisierte Verhaltensweisen abzulehnen, denn je nach kulturellen Gegebenheiten des Unternehmens oder gar einer gesamten Region, wird der Fokus auf andere Stufen der Wertschöpfungskette gelegt (Hinterhuber, 2004, 121). Entsprechend müssten die kulturellen und institutionellen Aspekte bei der Messung von Führungskompetenzen berücksichtigt werden. Wenden wir uns zunächst der GLOBE-Studie zu: Wie wurden die kulturellen Gegebenheiten bei der Erarbeitung der Studie berücksichtigt?

Gemeinsam mit einer beträchtlichen Anzahl an Sozial- und Managementwissenschaftlern aus 62 Ländern wurden im Rahmen der GLOBE-Studie neun Kulturdimensionen und sechs Dimensionen der Führung ausgearbeitet, nach dessen Kriterien die Führungskompetenzen gemessen werden sollen (vgl. Kap. 2.2 und 2.3). Hierbei verwendete man einen theoriegeleiteten mehrstufigen Multimethoden-Ansatz, wobei insbesondere auf die inhaltliche Äquivalenz der Fragebatterien für die 62 Länder geachtet wurde. 17 370 Führungspersonen aus dem mittleren Management wurden zu Organisations- und Gesellschaftswesen sowie zur Art der effektiven Führung befragt, wobei standardisierte Interviews und Fragebögen angewandt wurden. Damit sichergestellt werden konnte, dass die kulturellen Gegebenheiten im Verhalten und der Denkweise der Manager verankert sind, wurde stets darauf geachtet, dass die Manager in der jeweiligen Kultur aufgewachsen sind und nicht etwa trotz einer gewissen Aufenthaltsdauer einen landesfremden kulturellen Hintergrund haben. (Kertegle, 2010, S. 12).

Anhang 6 Kompetenzmodell von xcg

Leadership

Auftritt & Wirkung Ausstrahlung, Profil zeigen, Vorbildfunktion, Signalwirkung, Souveränität, Vorwärtsorientierung, Dynamik und Drive, Selbstbewusstsein, Überzeugungskraft, Glaubwürdigkeit, Authentizität **Führungsanspruch** Führungserfahrung, Führungsmotivation, Kenntnisse von Führungsmethoden und –instrumenten, Führungsstil, Coaching, Mentoring, Delegationsverhalten **Gestaltungsanspruch** Richtung vorgeben, Leitplanken definieren, Prägen bezüglich Inhalten, Prozessen, Strukturen und kulturellen Aspekten, Verantwortung übernehmen **Motivationsfähigkeit** Positive Haltung, Begeisterungsfähigkeit, Mobilisieren des Umfeldes, personengerecht motivieren (Lob und Wertschätzung ausdrücken) **Entscheidungsfähigkeit** Entscheidungsfreudigkeit, Eigenständigkeit, Unabhängigkeit **Durchsetzungskraft** Leistungserbringung einfordern, Abgrenzungsvermögen, Konsequenzen aufzeigen, Unpopuläres vertreten und umsetzen **Change Management** Initiieren und Umsetzen von Veränderungen auf persönlicher und organisatorischer Ebene, Schaffen von Problembewusstsein und Dringlichkeit, Vermitteln von Stabilität und Kontinuität, Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Offenheit für Neues

Relationship Management

Kundenorientierung Ausrichtung an Kundenbedürfnissen, Dienstleistungsmentalität **Networking** Professionalität, Integrität und Loyalität, Kontaktstärke, Aufbau und Pflege strategischer Beziehungen, Nutzen von Synergien **Akquisitionsstärke** Verkaufsflair, Self-Marketing, Abschlussstärke **Gesprächs- und Verhandlungsführung** aktives Zuhören, Dialogfähigkeit, taktisches Geschick, diplomatisches Geschick, Improvisationsvermögen, Spontaneität **Internationalität** Interkulturelles Interesse und Verständnis, Sprachen

Social Competence

Kommunikation Verbales Ausdrucksvermögen, Argumentation, nonverbale Kommunikation **Empathie** Einfühlungsvermögen, Perspektivenwechsel vornehmen, Fingerspitzengefühl **Integrationsvermögen** Team- / Kooperationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit **Konfliktmanagement** Harmonie- / Konsensorientierung, Streitbarkeit, Ansprechen von fachlichen und persönlichen Themen, Ursachenanalyse, gemeinsamer Lösungsfindungsprozess **Reflexionsvermögen** Kennen der eigenen Stärken und Entwicklungsbereiche, Umgang mit Feedback / Kritik

Strategy and Conception

Gesamtunternehmerische Sicht Analyse der Unternehmenssituation, Innen- / Aussensicht **Visionäres Denkvermögen** Orientierung am Möglichen, langfristige Ausrichtung, Innovationsfähigkeit **Strategisches Denkvermögen** Strategischer Sparringpartner, Denken in alternativen Szenarien **Konzeptionelle Fertigkeiten** Strukturiertheit, Systematik, Methodenkompetenz, Komplexitätsmanagement **Problemlösungskompetenz** Analytisch-logische Fähigkeit, vernetztes Denken, Lernfähigkeit, Kreativität

Business Sense

Branchenkompetenz Branchen- / Marktverständnis, Kenntnis von Produkten und Dienstleistungen, Industrieerfahrung **Unternehmensverständnis** Erkennen betrieblicher, finanzieller Zusammenhänge entlang der Wertschöpfungskette **Rollenverständnis** Verantwortungen, Schnittstellen, Organisationserfahrung (Konzern, KMU, Verwaltung, NGO), Erfahrung in vergleichbarer Rolle **Businessorientierung** Businessorientierte Argumentation, Profitabilitätsdenken, Kosten / Nutzen-Argumentation, Ressourcenbewusstsein, Ergebnisse messbar machen, Prozessorientierung, Streben nach Effizienz und Effektivität **Unternehmerische Haltung** Chancen / Risiken-Denken, Risikobereitschaft, Glaube ans Gelingen, nachhaltiger Beitrag an den Gesamtunternehmenserfolg **Business-Development** Erkennen und Nutzen von Business-Opportunitäten

Performance Management

Leistungsorientierung Ehrgeiz, Eigenmotivation, Willenskraft, Einsatzbereitschaft, Engagement, Ausdauer, Beharrlichkeit **Umsetzungsfähigkeit** Ziel- / Lösungsorientierung, Verbindlichkeit in der Implementierung (Definition des „Was“ und „Wie“, Prioritätensetzung, Meilensteine, Verantwortlichkeiten, Controlling), Machereigenschaften (Initiative, Pragmatismus) **Belastbarkeit** Widerstandsfähigkeit, Frustrationstoleranz, Ausgeglichenheit, emotionale Stabilität, Umgang mit persönlichen Ressourcen **Arbeitstechnik** Selbstorganisation, Erwartungsmanagement, Qualitätsorientierung, Schnelligkeit, Projektmanagement **Commitment** Identifikation mit der Branche / dem Arbeitgeber / dem Bereich / der Rolle

Anhang 7 Kompetenzmodell von GLOBE

Tabelle 11: Kompetenzmodell von GLOBE

Charismatischer Führungstyp		
visionär	1	visionär
	2	vorausschauend
	3	antizipierend
	4	vorbereitet
	5	intelektuell
	6	animierend
	7	zukunftsorientiert
	8	vorausplanend
	9	inspirierend
inspirierend	10	enthusiastisch
	11	positiv
	12	ermutigend
	13	moralisch
	14	antreibend
	15	vertrauenerweckend
	16	dynamisch
	17	motivierend
hingebungsvoll	18	risikofreudig
	19	hingebungsvoll
	20	überzeugend
integer	21	ehrlich
	22	aufrichtig
	23	gerecht
	24	vertrauenswürdig
entschlossen	25	eigensinnig
	26	entschlossen
	27	logisch
	28	intuitiv
leistungsorientiert	29	verbessernd
	30	exzellent
	31	leistungsorientiert

Teamorientierter Führungstyp		
fördert Zusammenarbeit im Team	32	gruppenorientiert
	33	zusammenarbeitend
	34	loyal
	35	beratend
	36	vermittelnd
	37	freundschaftlich
fördert Integration im Team	38	klar
	39	integrierend
	40	ruhig
	41	informiert
	42	kommunikativ
	43	koordinativ
	44	Team builder
diplomatisch	45	diplomatisch
	46	weltgewandt
	47	win/win Problemlöser
	48	geschickt im Verhandeln
administrativ	49	ordentlich
	50	administrative Fähigkeiten
	51	organisiert
	52	guter Administrator

Partizipativer Führungstyp		
partizipativ	53	kollektiv
	54	egalitär
	55	makro-manager
	56	delegierend

Autonomer Führungstyp		
unabhängig	57	unabhängig

Humanorientierter Führungstyp		
humanorientiert	58	grosszügig
	59	mitfühlend
bescheiden	60	bescheiden
	61	zurückhaltend
	62	geduldig
autonom	63	individuell
	64	unabhänig
	65	autonom
	66	einzigartig

Selbstbeschützender Führungstyp		
selbstbezogen	67	eigennützig
	68	unbeteiligt
	69	einsam
	70	unsozial
statusbewusst	71	statusbewusst
	72	klassenbewusst
konfliktanregend	73	konzerninterne Konkurrenz
	74	verschlossen
	75	normativ
gesichtswahrend	76	indirekt
	77	Negatives vermeidend
	78	ausweichend
verfahrensorientiert	79	rituell
	80	formal
	81	gewohnheitsliebend
	82	vorsichtig
	83	verfahrensorientiert

Umgekehrte Kompetenzen		
maliziös (umgekehrte Skala)	84	reizbar
	85	rachsüchtig
	86	egoistisch
	87	nicht kooperativ
	88	zynisch
	89	ablehnend
	90	unehrlich
	91	unzuverlässig
	92	intelligent
autokratisch (umgekehrte Skala)	93	autokratisch
	94	diktatorisch
	95	rechthaberisch
	96	elitär
	97	Herrscher
	98	tyrannisch

Anhang 8 Integration der GLOBE Kompetenzen in das Modell von xcg

Tabelle 12: Erweitertes Modell von xcg

Leadership		
Auftritt & Wirkung		Ausstrahlung
		Profil zeigen
		Vorbildfunktion
		Signalwirkung
		Souveränität
		Vorwärtsorientierung
		Dynamik und Drive
		Selbstbewusstsein
		Überzeugungskraft
		Glaubwürdigkeit
		Authentizität
	2	vorausschauend
	3	antizipierend
	7	zukunftsorientiert
	8	vorausplanend
	16	dynamisch
	20	überzeugend
	63	individuell
	66	einzigartig
Führungsanspruch		Führungserfahrung
		Führungsmotivation
		Kenntnisse von Führungsmethoden–instrumenten
		Führungsstil
		Coaching
		Mentoring
		Delegationsverhalten
	53	kollektiv
	54	egalitär
	55	makro-manager
	56	delegierend
Gestaltungsanspruch		Richtung vorgeben
		Leitplanken definieren
		Prägen bezüglich Inhalten
		Prozessen
		Strukturen und kulturellen Aspekten
		Verantwortung übernehmen
Motivationsfähigkeit		Positive Haltung
		Begeisterungsfähigkeit
		Mobilisieren des Umfeldes
		Personengerecht motivieren (Lob und Wertschätzung ausdrücken)
	6	animierend
	10	enthusiastisch
	11	positiv
	12	ermutigend
	14	antreibend
	17	motivierend
Entscheidungsfähigkeit		Entscheidungsfreudigkeit
		Eigenständigkeit
		Unabhängigkeit
	57	unabhängig
	64	unabhänig
	65	autonom
Durchsetzungskraft		Leistungserbringung einfordern
		Abgrenzungsvermögen
		Konsequenzen aufzeigen
		Unpopuläres vertreten und umsetzen
	25	eigensinnig
	26	entschlossen
Change Management		Initiieren und Umsetzen von Veränderungen auf persönlicher und organisatorischer Ebene
		Schaffen von Problembewusstsein und Dringlichkeit
		Vermitteln von Stabilität und Kontinuität
		Flexibilität
		Veränderungsbereitschaft
		Offenheit für Neues

Relationship Management		
Kundenorientierung		Ausrichtung an Kundenbedürfnissen
		Dienstleistungsmentalität
Networking		Professionalität
		Integrität und Loyalität
		Kontaktstärke
		Aufbau und Pflege strategischer Beziehungen
		Nutzen von Synergien
	24	vertrauenswürdig
	34	loyal
Akquisitionsstärke		Verkaufsflair
		Self-marketing
		Abschlussstärke
Gesprächs- und Verhandlungsführung		aktives Zuhören
		Dialogfähigkeit
		Taktisches Geschick
		Diplomatisches Geschick
		Improvisationsvermögen
		Spontaneität
	45	diplomatisch
	47	win/win Problemlöser
	48	geschickt im Verhandeln
Internationalität		Interkulturelles Interesse und Verständnis
		Sprachen
	46	weltgewandt
Social competence		
Kommunikation		Verbales Ausdrucksvermögen
		Argumentation
		Nonverbale Kommunikation
Empathie		Einfühlungsvermögen
		Perspektivenwechsel vornehmen
		Fingerspitzengefühl
	58	grosszügig
	59	mitfühlend
Integrationsvermögen		Team- / Kooperationsfähigkeit
		Anpassungsfähigkeit
	32	gruppenorientiert
	33	zusammenarbeitend
	35	beratend
	36	vermittelnd
	37	freundschaftlich
	38	klar
	39	integrierend
	40	ruhig
	41	informiert
	42	kommunikativ
	43	koordinativ
	44	Team builder
Konfliktmanagement		Harmonie- / Konsensorientierung
		Streitbarkeit
		Ansprechen von fachlichen und persönlichen Themen
		Ursachenanalyse
		Gemeinsamer Lösungsfindungsprozess
Reflexionsvermögen		Kennen der eigenen Stärken und Entwicklungsbereiche
		Umgang mit Feedback / Kritik
bescheiden	60	bescheiden
	61	zurückhaltend
	62	geduldig

Business sense		
Branchenkompetenz		Branchen- / Marktverständnis
		Kenntnis von Produkten und Dienstleistungen
		Industrieerfahrung
Unternehmensverständnis		Erkennen betrieblicher
		finanzieller Zusammenhänge entlang der Wertschöpfungskette
Rollenverständnis		Verantwortungen
		Schnittstellen
		Organisationserfahrung (Konzern, KMU, Verwaltung, NGO)
		Erfahrung in vergleichbarer Rolle
Businessorientierung		Businessorientierte Argumentation
		Profitabilitätsdenken
		Kosten / Nutzen-Argumentation
		Ressourcenbewusstsein
		Ergebnisse messbar machen
		Prozessorientierung
		Streben nach Effizienz und Effektivität
Unternehmerische Haltung		Chancen / Risiken-Denken
		Risikobereitschaft
		Glaube ans Gelingen
		nachhaltiger Beitrag an den Gesamtunternehmenserfolg
	18	risikofreudig
Business-Development		Erkennen und Nutzen von Business-Opportunitäten
Strategy		
Gesamtunternehmerische Sicht		Analyse der Unternehmenssituation
		Innen- / Aussensicht
Visionäres Denkvermögen		Orientierung am Möglichen
		langfristige Ausrichtung
		Innovationsfähigkeit
	1	visionär
	5	intelektuell
	9	inspirierend
	27	logisch
	28	intuitiv
Strategisches Denkvermögen		Strategischer Sparringpartner
		Denken in alternativen Szenarien
Konzeptionelle Fertigkeiten		Strukturiertheit
		Systematik
		Methodenkompetenz
		Komplexitätsmanagement
Problemlösungskompetenz		Analytisch-logische Fähigkeit
		Vernetztes Denken
		Lernfähigkeit
		Kreativität

Performance Management		
Leistungsorientierung		Ehrgeiz
		Eigenmotivation
		Willenskraft
		Einsatzbereitschaft
		Engagement
		Ausdauer
		Beharrlichkeit
	19	hingebungsvoll
	29	Verbessernd
	30	Exzellent
Umsetzungsfähigkeit		Ziel- / Lösungsorientierung
		Verbindlichkeit in der Implementierung (Definition des „Was“ und „Wie“, Prioritätensetzung, Meilensteine, Verantwortlichkeiten, Controlling)
		Machereigenschaften (Initiative Pragmatismus)
Belastbarkeit		Widerstandsfähigkeit
		Frustrationstoleranz
		Ausgeglichenheit
		emotionale Stabilität
		Umgang mit persönlichen Ressourcen
Arbeitstechnik		Selbstorganisation,
		Erwartungsmanagement,
		Qualitätsorientierung,
		Schnelligkeit,
		Projektmanagement
	4	vorbereitet
	49	ordentlich
	50	administrative Fähigkeiten
	51	organisiert
	52	guter Administrator
Commitment		Identifikation mit der Branche / dem Arbeitgeber / dem Bereich / der Rolle

Anhang 9 Erweiterungsdimensionen für xcg

Tabelle 13: Mögliche Dimensionen für die Erweiterung des bestehenden Modells

Ethical Management		
	13	moralisch
	15	vertrauenerweckend
	21	ehrlich
	22	aufrichtig
	23	gerecht
Negative Kompetenzen		
Unerwünschte Kompetenzen (Selbstschützender Führungstyp)		
selbstbezogen	**67**	eigennützig
	68	unbeteiligt
	69	einsam
	70	unsozial
statusbewusst	**71**	statusbewusst
	72	klassenbewusst
konfliktanregend	**73**	konzerninterne Konkurrenz
	74	verschlossen
	75	normativ
gesichtswahrend	**76**	indirekt
	77	Negatives vermeidend
	78	ausweichend
verfahrensorientiert	**79**	rituell
	80	formal
	81	gewohnheitsliebend
	82	vorsichtig
	83	verfahrensorientiert
Umgekehrte Kompetenzen		
maliziös (umgekehrte Skala)	**84**	reizbar
	85	rachsüchtig
	86	egoistisch
	87	nicht kooperativ
	88	zynisch
	89	ablehnend
	90	unehrlich
	91	unzuverlässig
	92	intelligent
autokratisch (umgekehrte Skala)	**93**	autokratisch
	94	diktatorisch
	95	rechthaberisch
	96	elitär
	97	Herrscher
	98	tyrannisch