

# „Die Führungskultur in Deutschland wandelt sich!“

**Prof. Felix Brodbeck, international renommierter Wirtschaftspsychologe, über die Mentalität der Manager**

Oliver Steeger

*Deutsche Manager gelten nach wie vor als „hart in der Sache“. Doch die Führungskultur hierzulande wandelt sich: Zu groß ist der Wunsch, dass Manager nicht nur nach Sachlage und Aufgaben entscheiden, sondern auch die Mitarbeiter respektieren und ihre Belange berücksichtigen. Setzt sich das, was im Projektmanagement unter „Mitarbeiterorientierung“ verstanden wird, in deutschen Unternehmen langsam durch? Die Chancen und Schwierigkeiten der Führung „made in Germany“ hat der Münchner Wirtschaftspsychologe Professor Felix Brodbeck (Ludwig-Maximilians-Universität München) untersucht. Er stützt sich auf die Studie GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness), für die 17.000 Führungskräfte des mittleren Managements aus 61 Ländern befragt wurden. Erstaunliche Diagnose für Deutschland: Unsere Manager wünschen sich deutlich „humanere“ Umgangsformen am Arbeitsplatz. Zugleich erwarten sie von ihren Kollegen exakt das Gegenteil – nämlich „klare Kante“ im Führungsverhalten.*

*Manager scheinen in Deutschland nicht gern gesehen zu sein. Vor einigen Jahren platzierte sich ein Buch unter dem Titel „Nieten in Nadelstreifen“ in den Bestseller-Charts, dessen Echo bis heute noch vernehmbar ist. Bestätigt Ihre Studie die Abneigung der Deutschen gegen ihre Manager?*

**Professor Felix Brodbeck:** So pauschal kann man die Frage nicht beantworten. Folgt man der Presse, kann durchaus der Eindruck entstehen, dass der Ruf deutscher Manager in weiten Teilen der Bevölkerung schlecht ist. Folgt man indes den international vergleichenden GLOBE-Studien, so heißt Führung in Deutschland, hart in der Sache zu sein und häufiger als andernorts auch hart zur anderen Person.

*Wir wollen hart führende Manager?*

Ja und nein. Zum einen wünschen wir uns im Arbeitsumfeld einen weniger hart geführten Umgang miteinander. Doch im internationalen Vergleich zeigen wir eine höhere Toleranz gegenüber Führungskräften, die in der „Humanabteilung“ nicht gerade beste Referenzen vorzuweisen haben.

*Wie kommt es zu diesem bemerkenswerten Befund?*

Wir sind bei der GLOBE-Studie der Frage nachgegangen, was hervorragende Führungskräfte kennzeichnet und welche international vergleichbaren Merkmale es gibt. Dazu haben wir in 61 Ländern geforscht und die Ergebnisse miteinander verglichen. Dabei haben wir unter anderem ermittelt, welche landestypischen Erwartungen an hervorragende Manager gerichtet werden ...



Foto: privat

*Professor Felix Brodbeck über einen typisch deutschen Konflikt: „Wir wünschen uns zwar einen respektvollen und fairen Umgang bei der Arbeit. Wir respektieren und (be-)fördern aber jene Führungskräfte, die dies eben nicht tun.“*

*... Manager – und auch Projektmanager?*

Wir haben den Fokus auf das mittlere Management gerichtet, darunter auch auf einen erheblichen Teil von Projektmanagern.

### *Was also erwarten die Deutschen von ihren Managern?*

Zum einen eine hohe Zukunftsorientierung und Leistungsorientierung. Zum anderen ein hohes Maß an partizipativem Verhalten, also ein Verhalten, das die Mitarbeiter beispielsweise in Entscheidungen integriert. Diese Erwartung ist bei den Deutschen im weltweiten Vergleich besonders hoch ausgeprägt, und das ist gut so.

### *Gut? Inwiefern?*

Erwartet wird beispielsweise, dass Manager die Fachkenntnisse ihrer Mitarbeiter in ihren Entscheidungen berücksichtigen. In Deutschland ist die Partizipation weitverbreitet und institutionalisiert, beispielsweise durch das Betriebsverfassungsgesetz. Möglichst viele sollen Entscheidungen tragen, und ich halte diese Kultur für eines der Erfolgsgeheimnisse der deutschen Wirtschaft – angefangen vom Wirtschaftswunder bis hin zu unserer Stellung als Exportweltmeister.

*„Charismatische Führung in Deutschland wenig erwartet“*

### *Ist dieser partizipative Führungsstil nicht etwas mühselig?*

Zugegeben, ja. Man darf aber den Erfolg des partizipativen Führungsstils, der bei uns stark ausgeprägt ist, nicht unterschätzen.

### *Macht und Entscheidungen werden also auf mehrere Schultern verteilt. Der Umkehrschluss: Die Deutschen misstrauen starken Managementpersönlichkeiten, also Patriarchen, die Entscheidungen über die Köpfe der Belegschaft hinweg fällen?*

So kann man die Befunde interpretieren. Charismatische Führung wird in Deutschland wenig erwartet, im internationalen Vergleich belegen wir das untere Mittelfeld. Dagegen ist dieser Stil im angloamerikanischen Raum stark verbreitet; dort gehört es zur Kultur vieler Organisationen, über Visionen und persönliche Vorbilder zu führen. Motivation spielt dabei eine große Rolle; die Manager treten auch in eine stark emotionalisierte Verbindung mit ihren Mitarbeitern, wollen ihre Einstellungen verändern und sie inspirieren. Bei uns funktioniert dieser Stil nur bedingt.

### *Führen Manager in Deutschland eher sachlich?*

Sachlich, an Aufgaben orientiert und auch härter im sozialen Miteinander.

### *Erstaunlich! Rigide Führung und „Hire-Fire“-Mentalität ist, so wird doch angenommen, eher Sache der US-Amerikaner.*

Den Begriff „rigide“ würde ich nicht gebrauchen, weder für deutsche noch für angloamerikanische Manager. In angloamerikanischen Kulturen gilt schon ein unbedingtes Leistungsprinzip, das durch Instrumente wie das Hire und Fire – also einen sehr freien Arbeitsmarkt – getragen wird. Die Sache ist jedoch noch etwas verwickelter. Im angloamerikanischen Raum ist die Berufstätigkeit wesentlich mehr von persönlicher Unsicherheit als in Deutschland gekennzeichnet. In Deutschland war man – und ist man es teilweise auch

heute noch – durch die Sozialgesetzgebung und Arbeitnehmerschutzgesetze relativ gut abgesichert ...

### *... wobei der alte, lebenslange Pakt zwischen den Unternehmen und seinen Angestellten immer löchriger wird ...*

Genau dies ist der Punkt! Früher waren Mitarbeiter gut abgesichert; so konnten Führungskräfte in Auseinandersetzungen hart mit ihnen umgehen, Fehler monieren und Sachdiskussionen ausfechten.

### *Weshalb?*

Auch die andere Seite konnte als Kollektiv dagegenhalten, wenn es darauf ankam. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite treten in teilweise harte Auseinandersetzungen, um dann die besten Resultate zu erzielen.

### *Die Mitarbeiter sind hierzulande persönlich geschützt bei der Diskussion zur Sache ...*

Bei einer rein aufgabenorientierten Führung tritt die Person des Mitarbeiters in den Hintergrund. Auch diese fühlen sich im Wesentlichen der Sache verpflichtet. Sie äußern ihre Meinung offen und befürchten keine unmittelbaren negativen Konsequenzen, weil alle letztlich abgesichert sind ...

### *... abgesichert waren ...*

Darauf komme ich nun zu sprechen. In den vergangenen Jahren sind viele institutionale Sicherheiten, die diesen Führungsstil flankiert haben, weggebrochen. Oder sie werden gerade abgebaut.

### *Immer mehr Menschen haben Angst vor Arbeitsplatzverlust und sozialem Abstieg.*

Richtig. Diese Unsicherheit, die besonders für Deutsche nur schwer erträglich ist, wird in der angloamerikanischen Führungskultur im direkten Miteinander kompensiert. In Deutschland wurde lange Zeit das Unsicherheits erleben der Arbeitnehmer durch Institutionen aufgefangen. In einem solchen System besteht die Aufgabe der Führungskraft vor allem darin, Richtung zu geben und die Arbeit zu strukturieren. In der Anglo-Welt pflegt man darüber hinaus einen humanorientierteren Führungsstil, bei dem der Respekt vor Mitarbeitern und die unmittelbare Berücksichtigung ihrer Belange ebenfalls im Zentrum stehen. Und dies gilt, obwohl man beim detaillierten Vergleich der Arbeitsbedingungen zu der Auffassung gelangen muss, dass die amerikanischen Kollegen eigentlich schlechter gestellt sind als ihre deutschen Kollegen: weniger Urlaub, schlechterer Kündigungsschutz, mehr Wochenarbeitszeit, kaum organisierte Interessenvertretungen.

*„Humanorientierung in Deutschland eher selten zu finden“*

### *Angloamerikanische Führungskräfte haben also ein Einsehen mit ihren Mitarbeitern. Wir alle haben es schwer, und deshalb wollen sie es ihren Mitarbeitern nicht noch schwerer machen ...?*

Vielleicht. Auf jeden Fall ist diese „Anglo-Form“ der Humanorientierung in Deutschland eher selten zu fin-

den. Im weltweiten Vergleich bilden westdeutsche Manager bei der Humanorientierung das Schlusslicht, und ehemals ostdeutsche Manager belegen den vorletzten Platz. Uns scheint der humanorientierte Führungsstil beim direkten Miteinander eher befremdlich zu sein. In Deutschland folgt man der Maxime: Tough on the person, tough on the issue.

***Erstaunlich! Man spricht doch hierzulande viel von Soft Skills.***

Ja, dabei geht es um Respekt gegenüber den Mitarbeitern, um faires, emotional zurückhaltendes, auf die Qualität der Beziehung bedachtes Verhalten. Dieses Verhalten kostet freilich Zeit, doch wissenschaftlich lässt sich nachweisen, dass sich dieser Führungsstil für Unternehmen rentiert – und zwar zusätzlich zu dem Produktivitätsgewinn, der durch hohe Aufgabenorientierung erzielt werden kann.

*„Gesellschaftskultur prägte Vorstellung über effektive oder gute Führung“*

***Wird denn dieser Führungsstil in Deutschland generell gewünscht?***

Wir befinden uns derzeit in einem Wandel. Die Sicherheiten für die Mitarbeiter schwinden. Die durch Institutionen etablierte lang bewährte Balance zwischen Kapital und Arbeit gerät ins Wanken. Und eine auf der direkten zwischenmenschlichen Beziehung aufbauende Balance zwischen Führenden und Geführten haben wir noch nicht kultiviert. Eins ist durch GLOBE deutlich geworden: Man wünscht sich heute unter deutschen Managern deutlich mehr Humanorientierung am Arbeitsplatz.

***Wo liegt dann das Problem?***

Wir wollen in unserer Gesellschaft mehr gelebte Humanorientierung bei der Arbeit, erwarten aber von unseren Führungskräften in dieser Hinsicht keine Impulse.

***Merkwürdig ...***

Einen Punkt finde ich besonders hervorhebenswert. Dies ist der Befund, dass wir Humanorientierung noch nicht einmal von jenen Führungskräften erwarten, die wir als hervorragend einstufen. Denn danach haben wir in der GLOBE-Studie gefragt: „Was macht hervorragende Führungskräfte aus?“

***Wie bitte? Wie soll dies zusammenpassen?***

Wir haben alle eine bestimmte, von unserer Gesellschaftskultur geprägte Vorstellung darüber, was effektive oder gute Führung ausmacht. Übrigens auch die Organisationskultur beeinflusst unsere Vorstellung über effektive Führung. Nach diesem Bild beurteilen wir jene Personen, die uns gegenüber Führungsanspruch erheben, etwa den Vorgesetzten oder den Projektmanager, dessen Projekt wir zugeteilt sind. Im internationalen Vergleich soll die Führungskraft in Deutschland vor allem fachlich kompetent, leistungsorientiert, durchaus auch autonom und im administrativen Bereich geschickt sein. Außerdem soll sie wenig defensiv sein und andere an Entscheidungen mitwirken lassen; dies sind in etwa die Eckpfeiler einer guten Führungskraft, wie wir sie uns in Deutschland vorstellen. Humanorientierung, also sich zwischenmenschlich unterstützend, fair, höflich und umsichtig zu verhalten, kommt in diesem Bild nicht vor. Die Humanorientierung liegt gewissermaßen zu weit weg von dem Prototypen, von dem Idealbild, das wir uns von einer Führungskraft machen.

***Ich kann nicht ganz folgen ...***

Ich hole etwas weiter aus. Aus der psychologischen Forschung wissen wir, dass wir mithilfe kognitiver Schemata selektiv wahrnehmen, urteilen und schlussfolgern. Wenn ich Sie beispielsweise frage, „nennen Sie mir bitte ein Säugetier“, dann wird Ihnen sofort etwa Hund, Katze oder Pferd einfallen, wahrscheinlich weniger Delphin oder Wal, die ja ebenfalls Säugetiere sind. Die Eigenschaften dieser beiden letztgenannten Tiere sind weniger prototypisch für das Schema „Säugetier“ als die der anderen. Hund oder Katze laufen auf vier

Beinen, haben Fell sowie eine Schnauze, Zähne und Ohren. Wal und Delphin vereinigen nur wenige dieser für uns erkennbar zentralen Eigenschaften für Säugetiere auf sich. Ebenso bilden wir Schemata über jene Eigenschaften, die eine gute Führungskraft ausmachen. Bestimmte Eigenschaften stehen im Zentrum dieser Schemata, andere eher am Rand oder sind gar nicht Teil davon. Vereint eine Person besonders viele zentrale Führungseigenschaften auf sich, dann „klingelt es“ schneller und deutlicher bei den Geführten. Man kann sagen, Führung liegt im Auge des Betrachters. Sie sehen in dieser Person eher eine „echte“ Führungskraft und reagieren entsprechend offener auf deren Beeinflussungsversuche.

#### *Und Humanorientierung steht zu weit außerhalb dieses Zentrums?*

Exakt! Aus GLOBE und anderen internationalen Studien wissen wir, dass die zentralen Eigenschaften, die eine Führungskraft auszeichnen, sehr stark durch die Gesellschaftskultur bestimmt werden. Und deutsche Manager erkennen in humanorientierten Verhaltensweisen wenig bis gar keine Bedeutung für effektive oder herausragende Führung.

#### *Wenn uns also eine fachlich kompetente, aufgabenorientierte, sich partizipativ, autonom und wenig defensiv verhaltende Führungskraft begegnet ...*

... dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass wir diese Führungskraft für einen guten Manager halten. So kommt es, dass wir unsere Führungskräfte suboptimal auswählen und erziehen. Wir wünschen uns zwar einen respektvollen und fairen Umgang bei der Arbeit, doch wir respektieren und (be-)fördern jene Führungskräfte, die dies eben nicht tun.

#### *Also die Macht der Psyche?*

Eher die Macht der kulturellen Muster! Das Schema, nach denen wir Manager heute beurteilen, hat sich kulturell über viele Jahrzehnte, ja sogar Jahrhunderte hinweg gebildet. Dabei hat sich in Deutschland die Aufgabenorientierung in diesem Schema quasi festgefressen. Früher, also Anfang des letzten Jahrhunderts, waren nach preußischem Vorbild auch noch der unbedingte Gehorsam und die eiserne Disziplin von zentraler Bedeutung. Dieses kulturgeprägte Schema einer entpersönlichten, enthumanisierten Führungsauffassung war über viele Jahrzehnte sehr erfolgreich. Nach dem zweiten Weltkrieg wurden ihm von den Siegermächten institutionalisierte Formen der Machtkontrolle und des Interessenausgleichs zwischen Kapital und Arbeit gegenübergestellt, beispielsweise Sozial- und Arbeitsgesetze, Betriebsverfassung und Mitbestimmung. So konnte einerseits die einzelne Führungskraft effektiver kontrolliert werden, musste andererseits aber auch weniger auf humanorientierte Verhaltensweisen beim direkten zwischenmenschlichen Umgang zurückgreifen.

#### *Eine feine Balance ...*

... die in jüngster Zeit aber aus dem Lot geraten ist. Die institutionalisierte Humanorientierung in Deutschland bricht zunehmend weg. Dagegen entsprechen die Manager, die heute an der Spitze und in den höheren Etagen unsere Unternehmen führen, dem gerade be-

schriebenen Ideal noch sehr stark. Sie wurden von unserer Führungskultur geprägt und prägen sie mit. Folglich kommen weiterhin Manager zum Zuge, die eben auch diesem Schema entsprechen, sofern hier nicht systematisch gegengesteuert wird.

#### *Sie sprachen eben von einem Wandel in der deutschen Führungskultur.*

Dies ist ein sehr langfristiger Prozess, der Jahre und Jahrzehnte brauchen wird. Der Wunsch nach humanorientiertem Umgang bei der Arbeit ist in Deutschland sehr groß. Zwischen dem „Soll-Zustand“ und dem „Ist-Zustand“ stellen wir eine große Diskrepanz fest. Dies weist auf einen echten Wandel hin. Die befragten Manager erkennen offensichtlich in ihrem unmittelbaren Umfeld, dass sich etwas in die gewünschte Richtung bewegt, bewegen lässt oder zumindest bewegen sollte.

#### *Hat der Wunsch nach Wandel generell eine Chance?*

Ein solcher Wandel berührt ja nicht nur einzelne Unternehmen, sondern die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft. In Singapur hat man in den letzten 20 Jahren einen gravierenden gesellschaftlichen Wandel forciert, um den Staat als Brücke zwischen Fernost und dem Westen aufzubauen. Dies ist erstaunlich gut gelungen. Die von GLOBE in Singapur festgestellte Führungskultur liegt in der Tat genau zwischen fernöstlicher und westlicher Kultur.

*„Unsere Führungskultur war über Jahrzehnte sehr erfolgreich“*

#### *In Singapur herrschte allerdings entsprechender Druck seitens des Staats.*

In Deutschland sieht dies freilich anders aus. Doch auch hier greift der Wandel. Er braucht Zeit, doch ich bin sicher, dass sich der humanere Stil hier durchsetzen kann und durchsetzen wird. Freilich nicht im nächsten Jahr, auch nicht in den nächsten zehn Jahren. Wenn die Menschen erkennen, dass sich die Welt in die von ihnen gewünschte Richtung bewegt, werden sie ihr Verhalten anpassen. Werden entsprechende Signale auch in der Politik und in führenden Organisationen gegeben, so beschleunigt sich der Wandel. Wir sehen dies an dem Signal der Politik, dass Frauen Karriere machen können, dürfen und sollen.

#### *Dieses Thema wird ja erst seit recht kurzer Zeit so öffentlich diskutiert.*

Unseren GLOBE-Befunden nach war schon kurz vor der Jahrtausendwende für Deutschland ein starker Trend hin zu mehr Gleichberechtigung in der Arbeitswelt feststellbar. Dieser Trend kann eine Menge bewirken, wenn auch nicht gleich übermorgen. Ich bin aber sicher, dass schon unsere Töchter deutlich vermehrt an der Spitze von Unternehmen stehen werden – und nicht erst unsere Urenkelinnen. Ein zentraler Faktor dürfte dabei die demografische Entwicklung der kommenden zwanzig Jahre sein, also die dramatische Verknappung von kompetentem Nachwuchs. Sie zwingt uns dazu, verstärkt weibliche Führungskräfte zu befördern.

*Zurück zu den Managern von heute. Nun können Führungskräfte nicht einfach „ad hoc“ ihren Führungsstil wechseln – gleich, ob dies gefordert wird oder nicht. Aufgabenorientierte Manager werden nicht von heute auf morgen humanorientiert führen können.*

Da möchte ich widersprechen!

**„Starker Trend zu mehr Gleichberechtigung in der Arbeitswelt“**

*Führung ist eine Frage der eigenen Persönlichkeit. Es heißt immer wieder, dass sich Menschen nur sehr schwer ändern können ...*

In diesem Punkt widerspreche ich nicht. Doch ich weise auf den etwas komplexeren Zusammenhang hin. Humanorientierung ist erlernbar, vor allem dann, wenn es von der Umwelt erwartet und auch systematisch eingefordert wird. Umfangreichen empirischen Untersuchungen nach haben Persönlichkeit und Intelligenz in der Tat einen Einfluss auf Führung und Führungserfolg. Und Persönlichkeit ist nur sehr langsam oder durch sehr einschneidende Lebensereignisse veränderbar.

*Einem alten Pferd bringt man keine Kunststücke mehr bei?*

In etwa. Aber: Die Persönlichkeit hat eben nur zu rund 15 Prozent Einfluss auf die Führungsleistung. Was diesen Anteil betrifft, so hat man recht, wenn man sagt, dass etwa autoritär angelegte Personen am ehesten aufgaben- und statusorientiert führen. Dieser Punkt ist aber nur für diesen Anteil der Produktivität relevant. Weitere mindestens 20 Prozent der Produktivität ergeben sich aus Verhaltensspielräumen, aus erlernbaren Verhaltensweisen und Führungsstilen, wie etwa dem rücksichtsvollen und personenorientierten Führungsstil.

*Es wird neuerdings immer wieder behauptet, man könne nur sehr eingeschränkt diese Verhaltensweisen und Führungsstile erlernen. Welche Sicht stimmt denn nun?*

Dass sie erlernbar sind, folgt aus Forschungsergebnissen, für die in der Summe über 500 Untersuchungen mit über 130.000 Führungskräften aus den vergangenen 40 Jahren herangezogen wurden. Unter Wirtschaftspsychologen dürften solche metaanalytischen Ergebnisse wenig Zweifel zulassen. Praktiker lassen sich von solchen Ergebnissen leider wenig beeindrucken.

**„Projektmanager können lernen, ihr Verhalten der Führungssituation anzupassen“**

*Sind die Forschungsergebnisse wirklich stichhaltig genug?*

Ja. Wir müssten nun die nächsten 40 Jahre mindestens genauso intensiv in diesen Bereichen weiterforschen und jedesmal das Gegenteil feststellen, um die genannten Ergebnisse zu entkräften. Ein solches Resultat ist extrem unwahrscheinlich. Wir können also davon ausgehen, dass man humanorientierte bzw. personenorien-

tierte Führung lernen kann. Es handelt sich um probate Sozialtechniken, beispielsweise um Techniken der Gesprächsführung, der Zielvereinbarungen, der Motivation, der Überzeugung, des Konfliktmanagements oder der adäquaten Entscheidungsfindung und Partizipation. Sogar charismatische Führung kann man in gewissem Umfang erlernen, auch dies wurde wissenschaftlich nachgewiesen.

*Viele Projektmanager bezeichnen ihre Führung eher als aufgabenorientiert. Mit diesem Stil kann man Projekte sehr gut steuern und umsetzen. Für die Konzeption und Planung des Projekts ist allerdings mehr personenorientierte Führung erforderlich. Wenn ich Sie richtig verstehe, besteht die Möglichkeit, diesen Führungsstil mit Sozialtechniken zu unterfüttern?*

Prinzipiell ja. Es gibt zumindest keinen Grund für einen Manager, die Hände in den Schoß zu legen und auf seine persönliche Disposition zu verweisen, zu sagen: „Ich bin nun einmal sachorientiert gestrickt und kann deshalb nur aufgabenorientiert führen.“ In den Sechzigerjahren hat man Führungskräften dies empfohlen; sie sollten ihre Situation ihrer Person anpassen. Dies stimmt aber nicht ganz, wie die nachfolgende Forschung gezeigt hat. Neuere Führungsforschung zeigt, dass Manager ihr Verhalten der Situation anpassen können müssen. Dafür müssen sie die Situation erkennen – und auch die Grenzen. Wir sollten uns von dem „Entweder-oder“ verabschieden, also von der Meinung, Manager können nur entweder aufgabenorientiert oder humanorientiert führen. Durch diese Denkweise wird viel Potenzial verschenkt.

#### **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**

House, R. J.; Hanges, P. J.; Javidan, M.; Dorfman, P. W.; Gupta, V., (Hrsg.); Sage Publications Thousand Oaks – London – New Delhi 2004, in englischer Sprache, ISBN 978-0-7619-2401-2, 848 S., EUR 110,40

Das voluminöse Werk berichtet über die Ergebnisse eines zehnjährigen Forschungsprogramms, des Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (GLOBE). Prof. Brodbeck ist einer der Autoren. Ein Team von 160 Wissenschaftlern arbeitete seit 1994 zusammen, um die Kulturen von 62 verschiedenen Gesellschaften, die Unternehmenskulturen und die Effektivität der Führung zu untersuchen. Die empirischen Ergebnisse basieren insbesondere auf der Befragung von mehr als 1.700 Managern der mittleren Führungsebene aus drei Industriezweigen, nämlich Finanzdienstleistungen, Nahrungsmittelproduktion und Telekommunikation. Die Kernfrage des weltweiten Forschungsprojektes lautete: Wie ist der Zusammenhang zwischen der Kultur eines Landes und der Effektivität der Gesellschaft, von Organisationen und der Führung? Einer der Herausgeber schreibt im Vorwort: „The result is an encyclopedia of findings linking culture to societal functioning and leadership.“



Foto: privat

Professor Felix Brodbeck (Ludwig-Maximilians-Universität München) untersucht die Führungskultur in 61 Ländern.

#### *Sie sprachen von Grenzen. Wo liegen diese Grenzen?*

Erstens müssen die Führungskräfte ihre eigenen Grenzen erkennen können. Führungskräfte sollten authentisch führen. Wenn ich authentisch eher aufgabenorientiert führen kann, sollte ich meine Aufgaben von dieser Seite her angehen. Dies heißt aber nicht, die Hände in den Schoß zu legen und zu sagen, die Mitarbeiter interessieren mich nicht. Mit dieser Einstellung würde ich halt nur einen Teil der von mir prinzipiell beeinflussbaren Produktivität ausschöpfen. Wenn ich mehr beeinflussen möchte, dann muss ich mich umsehen, wie ich beispielsweise humanorientiert führen kann. Ein solcher Lernprozess muss freilich systematisch geplant und durchgeführt werden. Auch Coaching ist in diesem Zusammenhang zu nennen.

#### *Wobei freilich dieser Führungsstil auch in die Unternehmenskultur passen muss?*

Hier sind in der Tat Grenzen. Der humanorientierte Manager braucht Freiräume. Er muss auch im Interesse seiner Mitarbeiter entscheiden können, und dafür braucht er ganz praktisch diese Freiräume. Wenn feste Arbeitszeiten im Unternehmen gelten, wird es ihm schwerfallen, beispielsweise Mitarbeitern mit Familie flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen. Und der Manager muss sich freilich auch die Zeit nehmen dürfen, humanorientiert zu führen. Dieser Führungsstil kostet Zeit. Diese Zeit ist mit Sicherheit gut investiert, wie die Forschung nachweist. In vielen deutschen Unternehmen

herrscht allerdings der Grundsatz, für diese Führung werden Manager nicht bezahlt.

*Andere Länder, andere Sitten, andere Führungskultur: Für Ihre Studie GLOBE haben Sie die Führungskultur in 61 Ländern untersucht. Damit geben Sie Managern in Deutschland auch eine Handreichung für internationale Führungsaufgaben.*

Dies ist richtig. Wir können recht genau angeben, welcher Führungsstil in welchen Ländern „ankommt“ – und welcher auf Widerstände stößt.

#### *Beispielsweise Teamorientierung ...*

... die bei uns eine eher nachgeordnete Rolle spielt, wohl aber in lateineuropäischen Ländern wie Italien und Spanien oder auch in asiatischen Ländern sehr wichtig ist. Wir können Manager internationaler Projekte mit konkreten Hinweisen zu den Führungskulturen einzelner Länder unterstützen.

*„Dank fundierter Studien konkrete Hinweise zu Führungskulturen anderer Länder“*

#### *Sie haben gewissermaßen die Führungskulturen weltweit vermessen und eine Art Atlas erstellt?*

Wenn Sie so wollen – ja. Wobei dieser Atlas auf wissenschaftlichen Erhebungen beruht und wir daraus ableiten können, welcherart Führungsverhalten wo akzeptiert und für effektiv erachtet wird und welches nicht ankommt.

#### *Kann man denn die Vielfalt der Unternehmen eines Landes über einen Kamm scheren?*

Um kulturübergreifend valide zu messen, muss man das streckenweise sogar tun. Der Nachteil besteht darin, dass die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten an vergleichsweise abstrakten Beschreibungen von Kultur und Führung festgemacht werden. In einem zweiten Schritt muss man deshalb auch detailliertere Untersuchungen innerhalb der zu betrachtenden Kultur und der Organisationen anstellen. Dies haben wir in Phase 2 der GLOBE-Untersuchung auch gemacht. Darüber berichten wir in unserem neuesten Buch, das 2007 erschienen ist. Wir haben bereits in Phase 1 empirisch zeigen können, dass sich die Organisationskulturen in hohem Maße aus der jeweiligen Landeskultur heraus erklären lassen. Die Unterschiede zwischen Organisationen desselben Landes sind weit geringer als die Unterschiede zwischen Organisationen unterschiedlicher Länder. Weitere Untersuchungen zeigen, dass dies auch für multinationale Unternehmen gilt.

#### *Was wird an der deutschen Führungskultur international geschätzt?*

Zum einen die „German Straight Forwardness“, also die Sachorientierung und Direktheit im Umgang mit anderen, was aber in einigen Kulturen auch als unnötige Aggressivität gesehen wird. Dann haben wir noch eine weitere, vielleicht überraschende Erkenntnis zu vermelden: unsere Art und Weise, wie man Unsicherheit vermeidet; das Regelkonforme. Dies kommt in vielen Ländern gut an.

### *Die oftmals verspottete deutsche Art des Sicherheitsdenkens?*

Ja, genau dies! Die deutsche Art, Unsicherheit zu vermeiden oder beherrschen zu wollen, könnte in manchen Bereichen ein Export-schlager werden. Wenn man sich die weltweit verwendete Werbebotschaft des TÜV SÜD anschaut, wobei ja schon die langjährige Existenz eines Technischen Überwachungsvereins typisch Deutsch ist, leuchtet dies auch unmittelbar ein: „Chose Certainty. Add Value“ – Wähle Sicherheit. Schaffe Zugewinn. In vielen Kulturregionen, etwa in Lateinamerika und in Fernost, wünschen sich die Manager mehr Unsicherheitsvermeidung in Politik, Gesellschaft, Technologie, Verwaltung und Organisationen.

### *Welche Erwartung an Führung ist denn allen Kulturen gemeinsam?*

Verringerte Machtdistanz. In allen Kulturen beobachten wir den Wunsch, ungleichmäßige Machtverteilung zu verringern und sich mehr auf gleicher Augenhöhe zu begegnen.

### *Klingt verständlich, aber unrealistisch.*

Dies ist korrekt. Hier darf man nicht vor-eilig von dem Wunsch der Mitglieder einer Gesellschaft auf eine bevorstehende Entwicklung schließen. Die Diskrepanz zwischen „Soll“ und „Ist“ verweist halt nicht immer auf einen sich abzeichnenden Wandel. Je mehr die Leute allerdings davon überzeugt sind, dass ein Wandel herbeigeführt werden kann, desto wahrscheinlicher wird es, dass dieser Trend zumindest teilweise in Verhalten umgesetzt wird. Der gegenteilige Trend ist dann wesentlich unwahrscheinlicher. Sind wenige Leute der Auffassung, dass sich tatsächlich etwas in die gewünschte Richtung ändern lässt, dann ist die feststellbare Ist-Soll-Diskrepanz eher Ausdruck eines besonders anspruchsvollen Ideals und einer besonders kritischen Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes als Reaktion darauf. Auf das tatsächliche Verhalten der Befragten hat diese Pseudo-Diskrepanz allerdings keine nennenswerte Wirkung.

### *Weltweit verringerte Machtdistanz gewünscht*

*Wir leben in einer globalisierten Welt. Man spricht von einem Weltmarkt, der die Grenzen zwischen den Ländern verwischt. Konzerne sind international aufgestellt, sie betrachten sich nicht mehr als deutsche oder amerikanische Unternehmen, sondern als Weltunternehmen. Werden sich angesichts der Globalisierung die Führungsstile irgendwann einmal angleichen?*

Sie spielen auf die Konvergenztheorie an. Ich denke nicht, dass sich die Stile angleichen

und daraus eine Art Welt-Führungsstil entsteht. Auch in einhundert Jahren noch werden kulturelle Unterschiede spürbar sein und das weltweite Miteinander maßgeblich beeinflussen. Möglicherweise sogar noch stärker als zuvor.

### *Inwiefern?*

Ohne das Fremde, ohne den Anderen, fehlt einem die Möglichkeit, das eigene Besondere zu erkennen. Um also das eigene Besondere erkennbar zu bewahren, unterstreicht man oftmals gerne den Unterschied zum Anderen. Das können Sie besonders gut in Grenzgebieten, etwa zwischen Norddeutschland und den Niederlanden oder zwischen Bayern und Österreich erleben. Hier besteht die jeweilige Bevölkerungsgruppe in besonderem Maße auf ihrer unbedingten Andersartigkeit von der jeweils anderen Gruppe.

### *Wandel der deutschen Führungskultur wahrscheinlich*

### *Also bietet die Globalisierung keinen Schmelztiegel für die verschiedenen Führungskulturen?*

Statt mit der Metapher eines Schmelztiegels arbeite ich lieber mit der eines Orchesters, bestehend aus verschiedenen Instrumenten mit unterschiedlichen Charakteren. Die Kunst des interkulturellen Managements besteht darin, eine Komposition zu verwirklichen, durch die die unterschiedlichen Klänge zu einer wohlklingenden Symphonie verbunden werden. Dabei würde niemand jedem einzelnen Musikinstrument seinen besonderen Charakter absprechen wollen. So halte ich es auch mit interkultureller Zusammenarbeit.

*Kontakt: Univ. Prof. Dr. phil. habil. Felix C. Brodbeck, Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Department Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München, Leopoldstraße 13, D-80802 München* ■

### **Literatur**

- [1] Chhokar/Brodbeck/House: *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies*
- [2] Lea's *Organization and Management: The GLOBE Book of In-depth ... 2007*
- [3] Dorfman/Gupta/Hanges/House/Javidan: *Culture, Leadership and Organization – The GLOBE Study of 62 nations. 2004*