

# Die Wirtschaftspsychologie

Die Buchreihe *Die Wirtschaftspsychologie* informiert – praxisorientiert und wissenschaftlich fundiert – über aktuelle Themen aus dem beruflichen und wirtschaftlichen Alltag. Experten aus den Teilgebieten der Wirtschaftspsychologie (Arbeits- und Organisationspsychologie, Personalpsychologie, Markt- und Konsumentenpsychologie, Ökonomischen Psychologie) verbinden in themenspezifischen Einzelbänden praktische Relevanz mit wissenschaftlichem Rigor. Jeder Einzelband gibt Einblick in aktuelles psychologisches Wissen zur Beantwortung praxisorientierter Fragen. Von Interesse sind die Einzelbände der Reihe für Arbeitnehmer, Manager und Betriebsräte sowie Marketingfachleute gleichermaßen, in privaten und öffentlichen Unternehmen und der staatlichen Verwaltung, insbesondere auch für HR- und Personalverantwortliche, Unternehmens- und Personalberater sowie Young Professionals und Studierende verschiedener berufsqualifizierender Fachgebiete, zum Beispiel BWL, VWL, Wirtschaftspsychologie, Erwachsenenbildung, Ingenieurwesen ... In leicht verständlicher Sprache wird auch Lesern ohne psychologische Grundkenntnisse ein kurzweiliger und kompetenter Einblick in verschiedene Themengebiete geboten, mit Verweisen auf weiterführende Quellen.

Bereits erschienen:

Werther, Jacobs, Organisationsentwicklung – Freude am Change

Weitere Bände der Reihe sind in Vorbereitung:

Mühlbacher, Steuerverhalten (Arbeitstitel)

Stark, Kirchner, Entscheidungen (Arbeitstitel)

Diefenbach, Hassenzahl, Psychologie des userorientierten Produktdesigns (Arbeitstitel)

Florack, Psychologischen Strategien in Marketing und Werbung (Arbeitstitel)

Wastian, Coaching-Management in Organisationen (Arbeitstitel)

Spieß, Reif, Stadler, Gesundheitsmanagement (Arbeitstitel)

Gasteiger, Talent-Management (Arbeitstitel)

Weitere Bände dieser Reihe finden sie unter

<http://www.springer.com/series/11744>

Felix C. Brodbeck

# Internationale Führung

Das GLOBE-Brevier in der Praxis

 Springer

Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisations-  
psychologie  
München, Deutschland

*Herausgeber*

Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisations-  
psychologie  
München, Deutschland

Ralph Woschée  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisations-  
psychologie  
München, Deutschland

Erich Kirchler  
Universität Wien  
Fakultät für Psychologie  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-662-43360-7      ISBN 978-3-662-43361-4 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-662-43361-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Planung: Marion Krämer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer  
Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Vorwort

---

Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte eine bisher nie dagewesene Globalisierung wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und sozialer Prozesse ein, die durch die Computerisierung in den 1970er-Jahren und die Entwicklung des Internets in den 1990er-Jahren zusätzlich befeuert wurde. Ihre Beschleunigung hält bis heute an, und sie sorgt für eine große Nachfrage nach effektiven Führungspraktiken in internationalen und globalen Organisationen.

In den 1980er-Jahren begann die wissenschaftliche Führungsforschung, die vor einem Jahrhundert eingesetzt hatte, ihren angloamerikanisch geprägten Ethnozentrismus zu überwinden. Dessen Zwillingschwester, die kulturelle Engstirnigkeit (Parochialismus), betrifft uns alle noch heute. Insbesondere aber betrifft sie die in internationalen und globalen Unternehmen gelebte Führungspraxis. Die kulturelle Engstirnigkeit zu überwinden ist ein zentrales Anliegen der interkulturellen Führungsforschung, und es sollte auch ein zentrales Anliegen der internationalen und globalen Führungspraxis sein.

Ein sowohl bahnbrechendes als auch wegweisendes Forschungsprojekt der interkulturellen Führungsforschung, das sich seit Anfang der 1990er-Jahre bis heute mit Fragestellungen der internationalen und globalen Führung befasst, ist das GLOBE-Projekt (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). Der Zufall wollte es, dass mir, dem Autor dieses Buches, das Privileg zuteil wurde, von Anfang an bei diesem, im wahrsten Sinne des Wortes „massiven“ und „unfassbaren“, Projekt mitzuwirken.

Das GLOBE-Projekt ist inzwischen ein mehrfach ausgezeichneter Leuchtturm der interkulturellen Führungsforschung und kann nicht nur auf drei markante Buchpublikationen aus den Jahren 2004, 2007 und 2014, sondern auch auf mehr als 400 wissenschaftliche und praxisorientierte Originalartikel, teils in den jeweils besten internationalen Fachzeitschriften publiziert, zurückblicken. Es verfügt zudem über weltweit validierte Messinstrumente der Gesellschaftskultur, der Organisationskultur und der Wahrnehmung von Führung, eine enorme Datensammlung, die sich über viele Länder und mehrere Jahrzehnte erstreckt, und ein Netzwerk von inzwischen weit mehr als 200 Wissenschaftlern aus mehr als 70 Ländern. Über GLOBE wird heute an vielen Universitäten und Business Schools weltweit gelehrt, und viele private wie öffentliche internationale Organisationen und Beratungsunternehmen wenden GLOBE-Ergebnisse an.

Die „Massivität“ und die „Unfassbarkeit“ des GLOBE-Projekts bringen allerdings auch einen großen Nachteil mit sich, der mir seit 20 Jahren immer wieder begegnet. Denn wenn ich gefragt wurde, sei es von Führungsforschern oder von Führungspraktikern, was denn nun der Kern der GLOBE-Erkenntnisse sei, sozusagen die „Take-away-Message“ für den „5-Minuten-Manager“, fiel die Antwort etwas länger aus. Und auf die Fragen, wo man sich in der gebotenen Kürze über GLOBE infor-

mieren könne, worum es bei GLOBE gehe, welche Ergebnisse herausgekommen seien und was man, vor allem als Führungspraktiker, über GLOBE wissen müsse, um damit konkret etwas anfangen zu können, wusste ich darauf keine einfache Antwort. Die Antworten auf diese Fragen finden Sie nun im vorliegenden Buch. Und für den ganz eiligen Leser sei an dieser Stelle bereits auf ► Kap. 4 (Was ist GLOBE?) und ► Kap. 5 (Was kam bei GLOBE heraus?) verwiesen.

Meine GLOBE-Kollegen und ich wurden in den vergangenen zwanzig Jahren sehr häufig zu Vorträgen über dieses Projekt eingeladen. Es sind gewiss hunderte von Präsentationen dazu gehalten worden, wenn nicht mehr. An Universitäten und auf Fachkonferenzen standen inhaltliche und methodische Fragen der interkulturellen Führungsforschung im Vordergrund. In privaten und öffentlichen Organisationen und bei Beratungsunternehmen wollte man vor allem wissen, wie mithilfe der GLOBE-Erkenntnisse die konkrete Führungspraxis in internationalen und globalen Kontexten verbessert werden kann. Zu dieser Frage haben wir in den letzten fünfzehn Jahren eine Menge guter Ansätze für die Praxis entwickelt. Über solche Ansätze wird im vorliegenden Buch ebenfalls berichtet.

Ich trage die Idee für dieses Buch, das ich als „GLOBE-Brevier“, im Sinne eines kurzen, praktischen Leitfadens, bezeichnen möchte, schon sehr lange mit mir herum. Mit etwas mehr als 250 Seiten ist es in der Tat „kurz“ geworden, zumindest, wenn man bedenkt, dass die GLOBE-Publikationen insgesamt bis heute ca. 10.000 Seiten umfassen. Praktisch sollte das Buch auch sein, deshalb enthält es nicht nur vier eigenständige Kapitel (► Kap. 6–9), in denen anhand konkreter Problemstellungen aus der internationalen und globalen Führungspraxis beschrieben wird, welchen Mehrwert die GLOBE-Ergebnisse leisten können (z. B. für die internationale Leitbild- und Führungskräfteentwicklung), sondern auch zwei Kapitel (► Kap. 4 und 5), in denen die zentralen Methoden, Messinstrumente und Ergebnisse des GLOBE-Projekts zusammengefasst sind. Auch gibt es einen ausführlicheren Anhang mit Tabellen über die wesentlichen Zahlen, Daten und Fakten von GLOBE. Damit lassen sich auch eigene weiterführende Untersuchungen, die dem Leser sinnvoll erscheinen, anstellen.

„Nichts ist so praktisch, wie eine gute Theorie“, dieses geflügelte Wort gab Kurt Lewin, einer der Begründer der modernen Sozial- und Organisationspsychologie, allen Wissenschaftlern und Praktikern in den 1940er-Jahren mit auf den Weg. Und um solide theoretische Grundlagen, die gleichzeitig auch praktisch sind, geht es in den ersten drei Kapiteln des vorliegenden Buches:

In ► Kap. 1 werden Führungstheorien beschrieben, die weltweit empirisch bestmöglich gesichert sind und sich für die Analyse, Bewertung und Gestaltung internationaler und globaler Führung als besonders geeignet erwiesen haben.

In ► Kap. 2 wird auf jene Kulturbegriffe und Kulturtheorien eingegangen, mit denen sich das Führungsgeschehen in verschiedenen Gesellschaften, Organisationen und Gruppen gleichermaßen gut beschreiben und begreifen lässt, sodass ein unmittelba-

rer Nutzen sowohl für die individuelle Führungspraxis als auch für das international und global zu organisierende Führungsgeschehen erkennbar wird.

In ► Kap. 3 geht es um die wichtigsten und neuesten Erkenntnisse aus der interkulturellen Führungsforschung. Dabei wird das GLOBE-Projekt in den Zusammenhang vorausgegangener und kontemporärer Großprojekte der interkulturellen Gesellschafts- und Organisationsforschung eingeordnet. Dazu ist zu sagen, dass GLOBE das erste (und bisher auch das einzige) interkulturelle Großprojekt ist, das Führung und Führungseffektivität in engem Zusammenhang mit Gesellschaftskulturen und Organisationskulturen weltweit empirisch untersucht hat.

Gestatten Sie mir noch einen Hinweis zum Umgang mit dem GLOBE-Brevier. Es finden sich darin zahlreiche Verknüpfungen zwischen den drei theoretischen Kapiteln, den beiden Kapiteln zum GLOBE-Projekt und dessen Ergebnissen sowie den vier praktischen Kapiteln über verschiedene Problemlagen bei internationaler und globaler Führung. Viele weitere nützliche Verknüpfungen werden Sie selbst herstellen können, wenn Sie sich erlauben, nach eigenem Gutdünken zwischen den Kapiteln hin- und herzuspringen. Die besondere Struktur des gesamten Buches und die Gestaltung jedes einzelnen Kapitels sollen Sie als Leser dabei unterstützen, Ihren eigenen Weg zu finden, sodass Sie über reines Rezeptwissen hinausgehend Ihre eigenen Problemstellungen auf Basis solider theoretischer Erkenntnisse und weltweiter empirischer Ergebnisse analysieren, bewerten und passenden Lösungen zuführen können.

Ein solcherart an fundierten Theorien und empirischen Erkenntnissen orientiertes Vorgehen wird seit Kurzem auch als evidenzbasierte Praxis bezeichnet ([1][2]). Ganz in diesem Sinne habe ich für Anregungen von Ihnen als Leser jederzeit ein offenes Ohr, gleich welcher Art – seien es Rückmeldungen (positive wie negative), konkrete Verbesserungsvorschläge, Praxisbeispiele, Problemlagen oder Erfahrungen, die Sie bei der Anwendung von Erkenntnissen aus diesem Buch oder aus anderen GLOBE-Quellen in der internationalen und globalen Führungspraxis gemacht haben. Ihre Anregungen werden meinen Horizont in jedem Falle erweitern und eine gegebenenfalls anstehende neue Auflage verbessern helfen.

Abschließend bleibt mir noch die angenehme Aufgabe, mich bei jenen Personen zu bedanken, die das Entstehen dieses Buches möglich gemacht haben. Frau Krämer vom Springer-Verlag danke ich für ihre Ermutigung und ihr Vertrauen, das große Ganze in die Tat umzusetzen, nämlich die Herausgabe der Reihe „Wirtschaftspsychologie“, gemeinsam mit meinen Kollegen Erich Kirchner und Ralph Woschée, und das kleine Konkrete, mein lange Zeit gedanklich gehegtes „GLOBE-Brevier“, dabei nicht aus den Augen zu verlieren. Dass es dann zu dessen Publikation kam, habe ich zu großen Teilen auch Frau Babette Geiger, Doktorandin und Mitarbeiterin an meinem Lehrstuhl, zu verdanken. Sie hat mich unermüdlich, höchst professionell und mit vielen Arbeitsstunden dabei unterstützt, die „massiven“ und „unfassbaren“ Weiten der publizierten und (noch) nicht publizierten GLOBE-Dokumente zu sichten, zu ordnen, zu beschreiben und auf bestehende Fehler zu überprüfen.

Meinen GLOBE-Kollegen und meinen zahlreichen Gesprächspartnern in Unternehmen danke ich für die vielen Diskussionen und hilfreichen Anregungen zur praktischen Verwertbarkeit von GLOBE-Ergebnissen. Meinem Geschäftspartner Matthias Zimmermann von Logit Management Consulting, München, danke ich für seine unermüdliche Ermutigung, noch stärker an die Praxis zu denken als bisher, und für seine genialen Einfälle, wie man Theorien und empirische Erkenntnisse, und nicht nur jene von GLOBE, in praktisch nützliche und einfach handhabbare Tools verwandeln kann. Für die ebenso professionelle wie geduldige redaktionelle Betreuung meines Werkes durch Frau Mechler und Frau Krämer vom Springer-Verlag bedanke ich mich ganz besonders. Denn es ist nicht leicht, Professoren zu managen, wie die Briten sagen: „Managing professors is like herding cats.“ Das wissen auch meine Lebensgefährtin, die selbst Professorin ist, und unsere beiden Söhne. Und deshalb möchte ich mich bei ihnen ganz besonders bedanken, denn sie haben meine Abwesenheiten und Stimmungen, die mit diesem Werk verbunden waren, liebevoll aufgefangen oder geduldig ertragen.

**Felix Brodbeck**

München, September 2015

## **Literatur und Anmerkungen**

---

- [1] Brodbeck, F. C. & Woschée, R. (2013). Grundlagen und Möglichkeiten eines evidenzbasierten Personalmanagements. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Eds.). Personalentwicklung 2013, Themen – Trends – Best Practices (S. 19–29). Köln: Luchterhand.
- [2] Brodbeck, F. C. (2008). Evidenzbasiertes (Veränderungs-)Management (EbM). Eine Einführung zum gleichnamigen Themenheft. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, 1, (2008), S. 4–9.



# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Führung: Soziale Einflussnahme auf andere</b> .....	1
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
1.1	Führung in Organisationen: Begriffe und Definitionen .....	3
1.2	Klassische und kontemporäre Führungstheorien .....	6
1.3	Neuere Führungstheorien für interkulturelle und globale Kontexte .....	15
1.4	Vorstellungen über effektive Führung in verschiedenen Kulturepochen .....	27
	Literatur .....	30
<b>2</b>	<b>Kultur: Fundament und Folge des menschlichen Handelns</b> .....	33
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
2.1	Kultur: Begriffe und Definitionen .....	35
2.2	Kulturdefinitionen zur Untersuchung interkultureller und globaler Führung .....	36
2.3	Der besondere Wert von Kultur als Denkkonzept .....	39
2.4	Anthropologische Kulturindikatoren .....	40
2.5	Die Funktion von Kultur für den Menschen .....	41
2.6	Das 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein .....	42
	Literatur .....	44
<b>3</b>	<b>Interkulturelle Führungsforschung</b> .....	47
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
3.1	Führung in Zeiten der Globalisierung .....	48
3.2	Überwindung des Ethnozentrismus in der Führungsforschung .....	50
3.3	Kulturvergleichende Forschung .....	51
3.4	Kulturvergleichende Führungsforschung .....	54
3.5	Das GLOBE-Projekt .....	56
3.6	Lokales und globales Führen .....	57
	Literatur .....	58
<b>4</b>	<b>Das GLOBE-Projekt: Fragestellung und Methoden</b> .....	61
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
4.1	Der Beginn von GLOBE .....	62
4.2	Die drei GLOBE-Phasen .....	64
4.3	Theoretische Grundlagen und Methoden .....	69
4.4	GLOBE-Kulturdimensionen .....	70
4.5	Kulturcluster .....	79
4.6	Führungsmerkmale als Untersuchungsgegenstand .....	80
	Literatur .....	84
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der GLOBE-Studie</b> .....	87
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
5.1	Zentrale GLOBE-Ergebnisse auf einen Blick .....	88
5.2	GLOBE-Kulturdimensionen .....	92

5.3	<b>GLOBE-Führungsdimensionen</b> .....	136
	Literatur .....	164
<b>6</b>	<b>Entwicklung internationaler bzw. globaler Führungsleitbilder</b> .....	167
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
6.1	<b>Unternehmens- und Führungsleitbilder</b> .....	169
6.2	<b>Herausforderungen bei der Leitbildentwicklung in internationalen bzw. globalen Unternehmen</b> .....	174
6.3	<b>Anwendung der GLOBE-Ergebnisse bei der Leitbildentwicklung und Umsetzung</b> .....	179
	Literatur .....	190
<b>7</b>	<b>Internationale Führungskräfteentwicklung mit 360-Grad- Feedback</b> .....	191
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
7.1	<b>360-Grad-Feedback</b> .....	193
7.2	<b>Kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei 360-Grad-Feedback</b> ....	194
7.3	<b>Führung liegt im kulturgeprägten Auge des Betrachters</b> .....	196
7.4	<b>360-Grad-Feedback zu Führungswahrnehmungen und Führungserwartungen</b> .....	198
7.5	<b>Universelle und kulturspezifische Dimensionen der Führung</b> .....	201
	Literatur .....	206
<b>8</b>	<b>Internationale Mitarbeiterbefragung (MAB)</b> .....	207
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
8.1	<b>Mitarbeiterbefragung</b> .....	208
8.2	<b>Probleme und Lösungsansätze bei internationaler MAB</b> .....	210
	Literatur .....	222
<b>9</b>	<b>Interkulturelle Passung und Attraktivität</b> .....	223
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
9.1	<b>Kulturelle Distanz bei der Führungskräfteentwicklung – von Nordeuropa nach Südasien</b> .....	225
9.2	<b>Nutzung kulturvergleichender Studien für internationale Organisationsentwicklung</b> .....	230
9.3	<b>Export landeskultureller Werte und Praktiken durch Organisationen</b> .....	231
9.4	<b>Kulturelle Attraktivität</b> .....	233
	Literatur .....	240
<b>10</b>	<b>Anhang</b> .....	241
	<i>Felix C. Brodbeck</i>	
10.1	<b>Tabellen</b> .....	242
	Literatur .....	262
	<b>Serviceteil</b> .....	263
	Stichwortverzeichnis .....	264