

**Personalführung –
ein interkultureller Vergleich anhand zweier Staaten**

Bachelorarbeit
an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von
Sandra Peschel
aus Dresden

Meißen, 31.03.2023

Vorwort

Ich möchte mich zuallererst bei Herrn Walter als Erstbetreuer und Frau Dr. Härtling als Zweitbetreuerin dieser wissenschaftlichen Arbeit dafür bedanken, dass Sie das Potenzial dieses Themas erkannt und mich als Prüfling angenommen haben sowie stets zur Verfügung für eventuelle Nachfragen standen.

Ebenfalls danke ich hiermit den fünf Führungskräften, die sich bereit erklärten, an einem Interview für diese Bachelorarbeit teilzunehmen und somit den Forschungsstand und die Erkenntnisse der vorliegenden Bachelorarbeit erheblich vorangebracht und unterstützt haben.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die gesonderte Nennung aller Genera verzichtet. Bei Nennung nur einer grammatikalischen Form gelten die entsprechenden Aussagen im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	2
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Personalführung	4
2.1 Führung als Oberbegriff.....	4
2.2 Definition der Personalführung	5
2.3 Ausprägungen der Stile	7
2.3.1 Autoritärer Stil.....	7
2.3.2 Kooperativer Stil	7
2.3.3 Laissez-Faire Stil.....	8
2.4 Führungsinstrumente.....	8
2.5 Abgrenzung zum Begriff der Kultur	11
3 Kulturdimensionen nach Hofstede	12
3.1 Machtdistanz	12
3.2 Unsicherheitsvermeidung	13
3.3 Individualismus vs. Kollektivismus	14
3.4 Maskulinität vs. Feminität	14
3.5 Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung	15
4 Führung im Wandel	16
4.1 Wesen des Menschen	16
4.2 Klassische Führungstheorien	17
4.3 Moderne Führungstheorien	18
5 Vergleich der Personalführung in Deutschland und den USA	20
5.1 Vorherrschende Führungsstile.....	20
5.2 Mitarbeiterzufriedenheit	21
5.3 Wertung der Situation.....	23
5.3.1 Ergebnisse der Gallup-Studie.....	23
5.3.2 Betrachtung weiterer Studien	26
5.3.3 Auswertung von Interviews.....	30
5.3.4 Kulturspezifische Unterschiede nach Hall.....	46
6 Fazit	47
Kernsätze	51
Anhangsverzeichnis.....	V
Anhang	VI
Literaturverzeichnis.....	XIX
Eidesstattliche Versicherung.....	XXII

Abbildungsverzeichnis

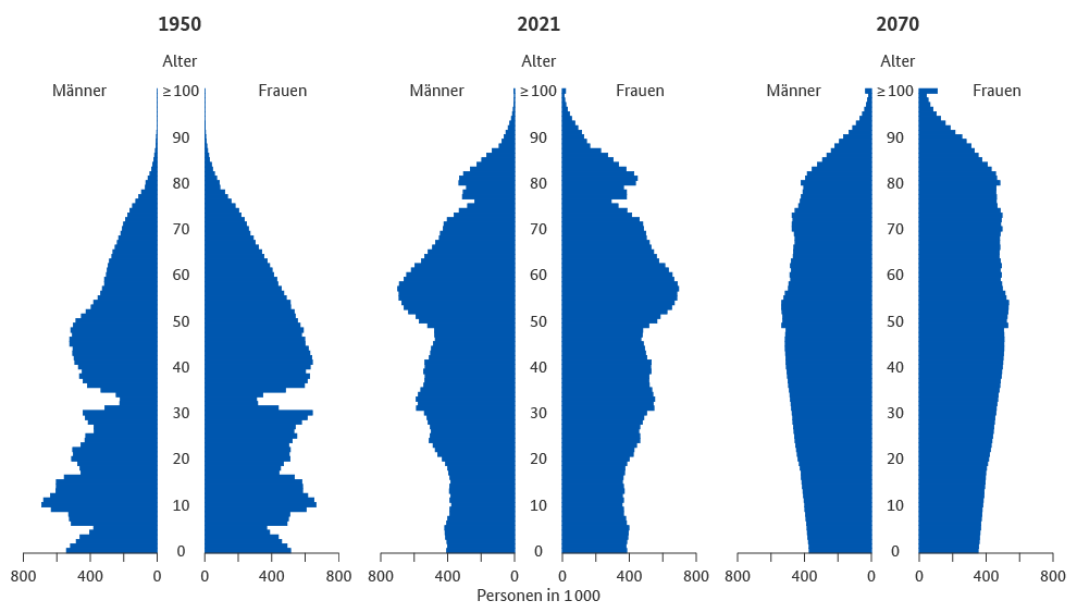
Abb. 1: Demografischer Wandel	1
Abb. 2: Führungsbegriffe	4
Abb. 3: Die drei Wege der Führung.....	5
Abb. 4: Maslow'sche Pyramide	6
Abb. 5: Direkte und indirekte Führung.....	9
Abb. 6: Implikationen der Kulturdimension Machtdistanz	13
Abb. 7: Befragungsergebnisse	21
Abb. 8: Arbeitnehmerzufriedenheit nach Ländern	22
Abb. 9: Gallup Engagement Index 2021	24
Abb. 10: Steigerung des Burn-out-Risikos	25
Abb. 11: High und Low Context Cultures	46

1 Einleitung

„Die Qualität der Führungskräfte in einem Unternehmen und deren Führungsverständnis hat nicht nur Einfluss auf die Attraktivität des Arbeitgebers und das Betriebsklima, sondern auch unmittelbar auf die Leistung der Mitarbeiter“ (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2014).

Diese Aussage des ehemaligen Personalleiters der Deutschen Edelstahlwerke GmbH aus dem Jahr 2014 bezüglich der Bedeutung der Personalführung war beinahe noch nie so aktuell wie jetzt. Die Auswirkungen des demografischen Wandels (siehe Abb. 1) zeigen sich durch den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt – ausdrücklich auch im öffentlichen Dienst. Denn die „Zahl der Aufgaben des öffentlichen Dienstes wächst schneller als die der Beschäftigten“ (dbb beamtenbund und tarifunion 2022), wonach laut einer Analyse der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC Deutschland sogar mindestens eine Million Fachkräfte bis zum Jahr 2030 fehlen könnten (vgl. PwC Deutschland o. J.). Auch im privaten Sektor sind bereits über fünfzig Prozent der Unternehmen von diesem Mangel betroffen und sehen darin eine enorme Gefahr für die Entwicklung ihrer Geschäfte (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz o. J.). Im Laufe dieser Arbeit wird vermehrt auf den privaten Sektor eingegangen, da zum öffentlichen Sektor weitaus weniger Untersuchungsmaterial in kürzester Zeit beschafft werden könnte und der Führungsstil Deutschlands im Gesamtbild betrachtet werden soll, wobei die Erkenntnisse übertragbar sind.

Altersstruktur der Bevölkerung, 1950–2070



2070: 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 2 (moderate Entwicklung)
Datenquelle: Statistisches Bundesamt
Bildlizenz: CC BY-ND 4.0 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2022)

BUND-LÄNDER
DEMOGRAFIE
PORTAL

Abb. 1: Demografischer Wandel (entnommen aus: Demografieportal o. J.)

Durch diese äußeren Einwirkungen und Änderungen steigt der Leistungsdruck, der Drang, sich verändern zu müssen sowie gegebenenfalls Einflüsse aus anderen Kulturen zu bewerten und anzunehmen, um attraktiver auf dem Arbeitsmarkt registriert zu werden. Denn zunehmende Mitarbeiterfluktuation ist höchstwahrscheinlich zu vermindern, indem die Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber gesteigert wird. Diese hängt dabei auch oft von dem Verhältnis zu den Vorgesetzten und deren Führungsstilen ab. Somit müssen Führungskräfte in Zukunft den Anforderungen der modernen Welt und der Beschäftigten genügen, um erfolgreiche und zufriedenstellende Aufgabenerledigung gewährleisten zu können.

Im Rahmen des Bachelorstudiengangs in der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung wurde oft auf die Bedeutsamkeit von Personalmanagement und -führung verwiesen, weshalb dieses Thema aufgrund der aktuellen Situation – wie zuvor geschildert – eine besonders vielversprechende und interessante Grundlage liefert. Diese Arbeit beschäftigt sich daher mit der Frage, inwieweit sich die Führungsstile und -techniken Deutschlands und der USA unterscheiden. Kurz gesagt: Welche Vorgehensweise ist effektiver?

1.1 Zielsetzung

Hauptziel dieser Arbeit ist der Vergleich und somit das Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten als auch Unterschieden zwischen der Personalführung in Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika.

Weiterhin wurde das Hauptziel in kleinere Teilziele unterteilt. Diese werden nachfolgend aufgezählt:

1. Analyse der Führungsstile der beiden Staaten mithilfe der Sichtung und Auswertung einschlägiger Quellen durch Literaturrecherche
2. Interpretation der Instrumente und anschließende Abwägung der geeigneteren Vorgehensweise
3. Aufzeigen der Bedeutung und der Relevanz der Personalführung.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit gliedert sich in sechs Teile, welche sich aus mehreren Kapiteln, Abschnitten und Unterabschnitten zusammensetzen.

Das erste Kapitel bildet die Einleitung samt Einführung in das Thema, die Zielformulierung und Beschreibung der Inhalte sowie Untersuchungsgegenstände der Arbeit. Dies soll einen groben Überblick über die Züge dieser Bachelorarbeit und Beweggründe zur Auswahl des Themas schaffen.

Im zweiten Kapitel werden die Grundlagen der Führung wie die Klärung der Definition und Unterscheidung der einzelnen Führungsstile untersucht und vom Begriff der Kultur abgegrenzt, um die Basis für den interkulturellen Vergleich der Staaten zu schaffen und Unklarheiten aus dem Weg zu räumen.

Die verschiedenen Kulturdimensionen nach Hofstede werden anschließend im Rahmen des dritten Kapitels vorgestellt, welche für die Vergleichbarkeit der Führungskulturen unabdingbar sind und erste Erkenntnisse über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Führungsstile liefern.

Weiterhin beleuchtet das vierte Kapitel die Veränderung von Führung im Wandel der Zeit sowie die Wirkung auf den Menschen und dessen Arbeitseinstellung. Dieser Abschnitt ist hinsichtlich der eingangs beleuchteten demografischen Entwicklung und Modernisierung von Prozessen besonders interessant.

Schließlich wird im fünften Kapitel direkt auf den Vergleich der Personalführung in Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika eingegangen und betrachtet, welche Führungsstile tatsächlich jeweils vorherrschen. Auch wird neben der Betrachtung verschiedener Studien und Interviews hervorgehoben, welche Vorgehensweise zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit führt und an welcher man sich orientieren sollte, um optimale Ergebnisse in diesem Bereich zu erreichen.

Letztlich befasst sich das sechste Kapitel mit dem Fazit und der abschließenden Darstellung der Erkenntnisse dieser Arbeit. Somit soll eine Zusammenfassung der Ergebnisse erzielt werden, welche nachvollziehbar das Resümee bildet und eine komprimierte Version der Ergebnisse darstellt.

2 Personalführung

Um über das Gebiet der Personalführung berichten und diskutieren zu können, müssen grundlegende Begriffe definiert und dadurch für jedermann deutlich gemacht werden. Nur so wird eine einheitliche Basis für Wissen geschaffen.

In den folgenden Abschnitten wird sich damit auseinandergesetzt, ein umfassendes Verständnis bezüglich dieser Thematik zu bilden.

2.1 Führung als Oberbegriff

Die Begriffe Führung, Management und Leitung werden oft synonym und somit unscharf verwandt (siehe Abb. 2). Aus diesem Grund ist es nötig, diese Bezeichnungen näher zu betrachten, wobei Führung als „Einwirken auf Menschen in einer Organisation, um dadurch Ziele der Organisation zu erreichen“ (Geppert 1983a: 246) definiert wird. Die Leitung bezeichnet im Gegensatz eher das Gestalten von Sachbeziehungen – wie Arbeitsabläufe oder Aufgaben – der Organisation, um ebenfalls deren Ziele zu bewirken. Zuletzt stellt Management eine Mischung der beiden vorigen Begriffe dar und behandelt sowohl die Lenkung der Mitarbeiter als auch die Gestaltung des Organisationssystems. Daher entspricht der Begriff des Managements, dem der Führung im weiteren Sinne, während Personalführung die Führung im engen Sinne versteht (vgl. Ders. 1983b: 237).

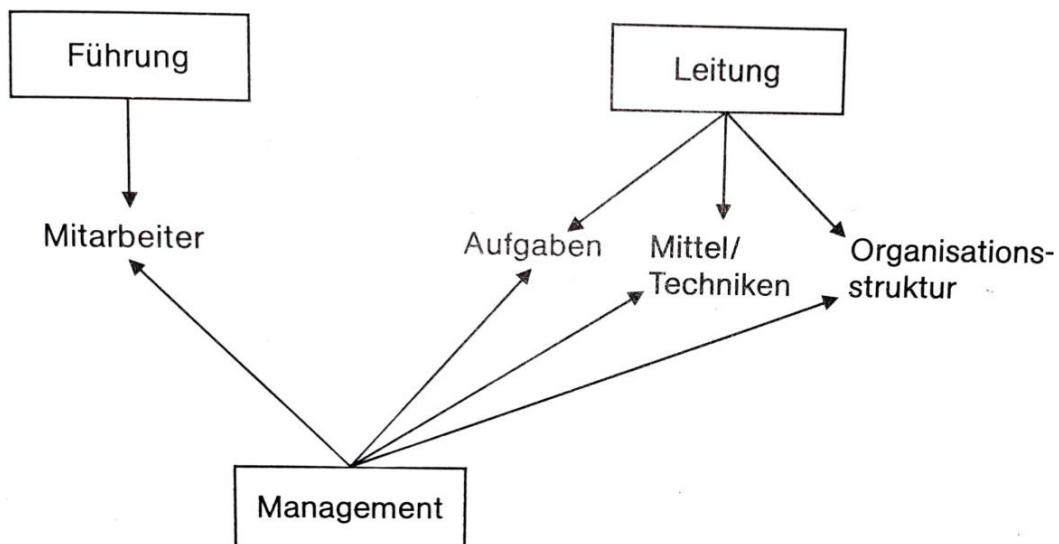


Abb. 2: Führungsbegriffe (entnommen aus: Geppert 1983b: 237)

2.2 Definition der Personalführung

Personalführung ist äußerst vielschichtig und kann in verschiedenen Formen auftreten, wobei sich die Anwendung von Person zu Person unterscheidet.

Definiert wird sie als „ein Prozess der Beeinflussung von Mitarbeitern, damit diese wiederum durch ihr Verhalten beitragen, die Unternehmensziele zu erreichen“ (Lieber 2007: 2). Dafür müssten die Ziele der Führung klar und deutlich formuliert sein, wobei diese sich in nicht-monetär und monetär unterteilen lassen. Im Sinne eines privatwirtschaftlichen Unternehmens soll auf der monetären Seite ausreichende Liquidität sichergestellt beziehungsweise der Gewinn gesteigert werden, wohingegen der öffentliche Sektor meist um die Deckung der Ausgaben bemüht ist. Grundlegend soll in dem nicht-monetären Bereich das Überleben des Unternehmens oder der Verwaltung gesichert, ein positives Image geschaffen, Geschäftsprozesse effektiver gestaltet und die soziale Verantwortung für die Gesellschaft wahrgenommen werden (vgl. ebd.).

Außerdem handelt es sich bei der Personalführung nicht um eine einseitige Angelegenheit wie vielleicht von manchen Personen angenommen, sondern um einen Interaktionsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Hier erfolgt die gegenseitige Einflussnahme des Denkens und Fühlens offen und unverschlüsselt hinsichtlich der Führungsziele (vgl. ebd.: 5 f.). Demnach beschäftigt sich die Personalführung vor allem auch mit den sozialen und somit zwischenmenschlichen Beziehungen, welche einem ständigen Wandel unterworfen sind (vgl. Krumbach-Mollenhauer / Lehment 2010: 19).

Um die Mitarbeiter zum Erfüllen der Ziele zu beeinflussen, sind grundsätzlich drei Wege (siehe Abb. 3) möglich, welche sowohl von den Führungskräften ausgewählt als auch von den Mitarbeitern offen wahrgenommen werden sollen (vgl. ebd.: 31 f.).

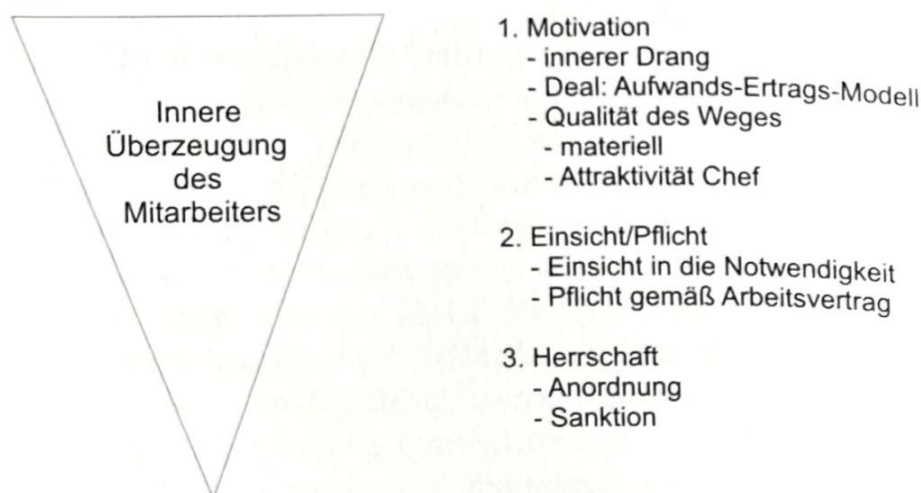


Abb. 3: Die drei Wege der Führung

(entnommen aus: Krumbach-Mollenhauer / Lehment 2010: 32)

Diese unterteilen sich in Motivation, Einsicht beziehungsweise Pflicht und Herrschaft. Von besonderer Bedeutung ist die Motivation, welche in einem engen Zusammenhang mit der Bedürfnispyramide von Maslow (siehe Abb. 4) steht (vgl. Krumbach-Mollenhauer / Lehment 2010: 32). Nach dieser Theorie muss die Führungskraft zuerst die Erreichung der Defizitbedürfnisse der Mitarbeiter unterstützen, bevor mit den Wachstumsbedürfnissen fortgefahren werden kann (vgl. ebd.: 33). Folglich ist daraus zu schließen, dass die Führungskräfte Verantwortung für ihre Untergebenen zu tragen und sich an die jeweils zu lenkende Person anzupassen haben.

Die Bedeutung von Personalführung zeigt sich besonders in einer arbeitsteiligen Gesellschaft, wobei neben organisatorischen und strukturellen Vorgaben der Vorgesetzte durch Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter die Unternehmensziele zu erreichen hat. Somit soll die Führungskraft die Aufgaben koordinieren und deren effektive Erledigung überwachen (vgl. Von Rosenstiel / Regnet / Domsch 2014: 47). Ohne diesen Parameter einer Führungspersönlichkeit kann es zu Verwirrung, Chaos oder ineffektiven Aufgabenbearbeitung unter den Mitarbeitenden kommen, weil einige Personen klare Vorgaben und Überwachung brauchen – dies trifft auf Menschen des Typs X zu, welche in Abschnitt 4.1 näher betrachtet werden.

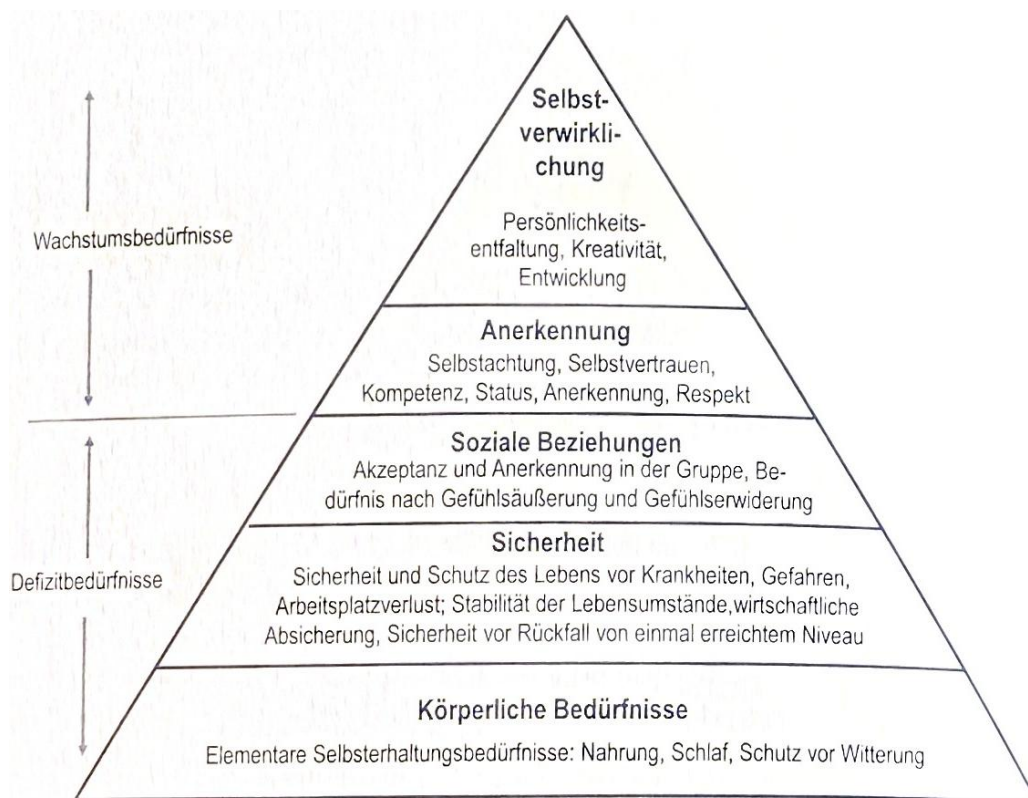


Abb. 4: Maslow'sche Pyramide (entnommen aus: Träger 2021: 136)

2.3 Ausprägungen der Stile

Zur Umsetzung der Personalführung existieren einige unterschiedliche Führungsstile. Dabei wird der Begriff als „die typische Art und Weise, in der Vorgesetzte ihnen unterstellte Mitarbeiter führen“ (Geppert 1983a: 246) definiert.

Im Verlauf von Experimenten durch Lewin, Lippitt und White in den späten 1930er-Jahren haben sich drei spezielle Führungsstile herausgestellt, welche bei Jugendlichen in den USA näher untersucht wurden (vgl. Von Rosenstiel / Regnet / Domsch 2014: 9).

Im Folgenden werden die für diese Arbeit relevanten Stile näher beschrieben und voneinander abgegrenzt.

2.3.1 Autoritärer Stil

Beim autoritären Führen wird sich vor allem auf den Output konzentriert, weshalb das Ergebnis eine wesentliche Rolle spielt. Anweisungen an Mitarbeitende werden von der Führungskraft exakt vorgegeben, von dem Anweisenden strikt kontrolliert und sollen ergebnisorientiert ausgeführt werden (vgl. Mahlmann 2011: 15). In diesem Fall muss die autoritäre Führungskraft Anforderungen wie ein hohes Maß an Respekt, Durchsetzungsfähigkeit, Kenntnis über Stärken und Schwächen der Mitarbeiter und Wille, Entscheidungen zu treffen erfüllen (vgl. ebd.: 16).

Hier werden die zu erreichenden Ziele vorgegeben sowie Aktivitäten der Untergebenen bestimmt und gelenkt. Dabei verteilt die autoritäre Führungskraft direkt Lob oder Tadel, nimmt aber wenig am Arbeitsprozess teil (vgl. Rahn 2008: 26). Im Verlauf des oben genannten Experiments kam es bei diesem Führungsstil vermehrt zu Spannungen und feindseligem Verhalten (vgl. ebd.: 26).

2.3.2 Kooperativer Stil

Bezüglich des kooperativen Stils werden die Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen und verteilen ihre Aufgaben untereinander, während die Führungskraft am Arbeitsprozess teilnimmt (vgl. ebd.). Weiterhin wird auf objektive Kritik und Anerkennung statt direkte persönliche Bewertung hingearbeitet (vgl. ebd.: 83).

Hierbei soll die Führungskraft ihre Mitarbeiter individuell beobachten und mithilfe von Gesprächen beleuchten, welche Präferenzen diese aufweisen, um mitarbeiterspezifisch und effektiver zu führen (vgl. Mahlmann 2011: 31). Im Gegensatz zum autoritären Führungsstil beobachtete Lewin hier eine entspannte Atmosphäre, gekennzeichnet durch originelle Ergebnisse (vgl. Rahn 2008: 26). Ziel dieses Führungsstils ist, mit den Mitarbeitenden und nicht gegen sie zu arbeiten, da diesen Vertrauen entgegengebracht wird und Selbstverantwortung unterstützt – dies entspricht im Übrigen der Theo-

rie Y des Menschenbildes, welche in Kapitel 5.1 näher beleuchtet wird (vgl. Mahlmann 2011: 40).

2.3.3 Laissez-Faire Stil

Beim Laissez-Faire Stil wird den Mitarbeitern bei der Entscheidungsfindung völlige Freiheit gewährt, währenddessen die Führungskraft nur minimal am Arbeitsprozess teilhat und Bewertungen meidet (vgl. Rahn 2008: 26). In Bezug darauf spielt die Führungskraft eine eher passive Rolle und verzichtet auf die Bewertung und Steuerung der Mitarbeiter. Sozusagen handelt es sich um eine Art des Nicht-Führens, welche sich bei leistungsschwachen Beschäftigten negativ und bei leistungsstarken Mitarbeitern positiv auswirken kann (vgl. ebd.: 83). Dafür müssten diese Rolleneinteilungen aber eindeutig und voneinander abgrenzbar durchzuführen sein.

Für Führungskräfte dieses Stils gelten Mitarbeiter als wichtigstes Kapital und somit auch als zentrale Faktoren des Erfolges in der Organisation, während auf die Entwicklung der größtmöglichen Selbstständigkeit hingewirkt werden soll (vgl. Mahlmann 2011: 63 f.). Laissez-Faire Geführte sollten besonders intrinsisch motiviert sein, nach Emanzipation streben und mitgestaltend tätig werden wollen (vgl. ebd.: 73).

Nach der Betrachtung dieser unterschiedlichen Führungsstile wird bewusst gemacht, dass kein universeller Führungsstil existiert, da die Anforderungen an eine ideale Führungskraft von keiner Person vollständig erfüllt werden können (vgl. Blasius 2007: 93).

2.4 Führungsinstrumente

Um das Verhalten der Beschäftigten beeinflussen zu können, brauchen Führungskräfte die Anwendung von direkten und indirekten Maßnahmen, welche als Führungsinstrumente bezeichnet werden (vgl. Geppert 1983c: 255).

Zu den motivierenden Instrumenten zählen unter anderem Mitarbeiterbeurteilungen, Anerkennung der geleisteten Arbeit durch Lob beziehungsweise konstruktive Kritik sowie das Aufzeigen von Vertrauen in die jeweilige Person durch Delegation von Verantwortungen und Aufgaben. Ebenso kann es zwecks Informationsvermittlung hilfreich sein, Mitarbeitergespräche durchzuführen sowie Ablaufdiagramme und Fortbildungen einzusetzen oder auch Erfolgskontrollen zur Aufsicht der Beschäftigten auszurichten (vgl. ebd.: 256).

Am womöglich sinnvollsten kann der Ausdruck von Lob als auch die Durchführung von Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern identifiziert werden. Gerade in Deutschland scheint das Vorurteil zu herrschen, die Menschen seien eher streng und penibel, wenn es sich um die Ausführung von Aufgaben dreht und man sollte schon zufrieden sein, keine Kritik erfahren zu müssen. Diese Art der nicht direkt durchgeführ-

ten Würdigung kann sich negativ auf das Arbeitsklima und die Einstellung der Arbeitnehmer auswirken, weil diese sich somit wenig bis überhaupt nicht wertgeschätzt fühlen könnten. Vermutlich könnte dieser Prozess in einer Lustlosigkeit der Beschäftigten münden und die Motivation zur effektiven sowie ausführlichen Erledigung der Arbeit auf beinahe null reduzieren. Zwar ist diese Vorgehensweise klüger, als permanentes zum Ausdruck bringen von Kritik, nur ist es höchstwahrscheinlich nicht der sinnvollste Weg zur Bindung der Mitarbeiter an den Arbeitgeber und das Voranbringen der Organisationsziele. Um erfolgreich zu führen, sollten daher die Kommunikation und der damit verbundene Informationsaustausch oberste Priorität für den Vorgesetzten aufweisen, da somit eventuelle Unzufriedenheiten rasch entdeckt und minimiert beziehungsweise eliminiert werden können.

Laut der Wirtschaftspsychologischen Gesellschaft sollen Führungsinstrumente die Führung auf jeden Fall wirksamer machen, wobei hier die Techniken der Vorbildfunktion, des aktiven Zuhörens und Mitarbeitergespräche als mit am wirksamsten angesehen werden (vgl. Wirtschaftspsychologische Gesellschaft o. J.). Die Unterscheidung der Instrumente erfolgt weiterhin in direkte und indirekte (siehe Abb. 5), wobei zuvor genannte Führungsmittel zu den direkten gezählt werden. Im Gegenteil zählen Führungsinstrumente wie beispielsweise Teamzusammenhalt oder das Arbeitsklima als indirekt. Auf solche haben Führungskräfte keinen unmittelbaren Einfluss und rufen nicht sofort sichtbare Erfolge hervor – hier steht eher das Schaffen einer angenehmen Atmosphäre für die Mitarbeiter im Fokus (vgl. Personio SE & Co. KG o. J.).

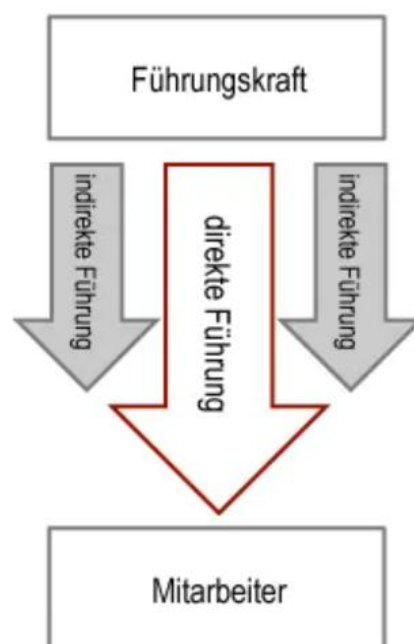


Abb. 5: Direkte und indirekte Führung
(entnommen aus: Wirtschaftspsychologische Gesellschaft o. J.)

Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit bietet die Unterteilung in personale und organisatorische Führungsinstrumente, während Erstere auf das Mittel der Mitarbeiterbeurteilung und Letztere auf die Instrumente der Stellenbildung und -beschreibung zutrifft. Hier wird mithilfe von personalen Techniken sowohl auf individuelle Mitarbeiter als auch deren Verhalten eingegangen, welche zum Schaffen von Vertrauen gegenüber dem Arbeitgeber führen, währenddessen organisatorische Techniken auf die Organisation als Ganze ausgerichtet sind und sich auf die Führungssituation konzentrieren (vgl. Rahn 2008: 134).

Doch damit ist die Aufzählung noch nicht abgeschlossen – neben fördernden, ermutigenden, integrierenden sowie anspruchsvollen existieren ebenfalls bremsende Führungsinstrumente. Hier könnte man aufgrund des Namens annehmen, dass letztere Mittel die Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden negativ beeinflussen. Allerdings handelt es sich lediglich um das Zügeln des Mitarbeiterverhaltens mittels Aufzeigen gültiger Strenge sowie Grenzen und der Suche von Gründen für eventuelles Fehlverhalten der Beschäftigten. Hingegen wird bei den fördernden Mitteln zum Beispiel auf Aufstiegs-, Partizipations- oder Entgeltanreize verwiesen, um die Geführten bei hohem Leistungsdruck seitens des Arbeitgebers zu unterstützen. Weiterhin sollen Führungstechniken wie das Zeigen von Verständnis, Nehmen von Zeit in Gesprächen und Unterlassen von Tadel ermutigend auf die Mitarbeiter wirken, damit diese ihr Verhalten in Zukunft ändern. Auch existieren sogenannte integrierende Techniken, welche die Eingliederung in Gruppen am Arbeitsplatz erleichtern sollen und mithilfe von beispielsweise Anbieten von Hilfestellungen und Zeigen von Geduld umzusetzen versucht. Abschließend können Führungskräfte ebenfalls dazu beitragen, die Geführten durch anspruchsvolle Instrumente herauszufordern und somit zu Höchstleistungen anzuregen – hierbei zählen Techniken wie die Beleuchtung des aktuellen Stands der Leistung des Mitarbeiters, wiederkehrende Kontrollen, Ausübung von Druck oder Aufzeigen von Erfolgserlebnissen als besonders hilfreich (vgl. ebd.: 145).

Diese detaillierten Unterscheidungsmöglichkeiten von Führungsinstrumenten können überfordernd auf die Anwender wirken, obwohl sich zuvor einzig und allein mit diesen befasst, für einzelne Mitarbeiter ausgewählt und auf diese angepasst werden müsste, da ohnehin nicht die Gesamtheit der Techniken zugleich verwendet werden können. Wenn ein Arbeitnehmer zum Beispiel unterstützt werden sollte, könnte die Führungskraft auf fördernde Führungsinstrumente zurückgreifen, während bei kürzlich eingestellten Beschäftigten integrierende Techniken angewandt werden können. Diese Auswahl von Alternativen soll somit die Führungspersönlichkeiten entlasten und gleichzeitig bei der Ausübung ihrer Arbeit unterstützen, um die bestmögliche Variante für den Geführten auszuwählen und diesen in seiner Aufgabenerfüllung voranzubringen.

Theoretisch müssten direkte Techniken vorteilhafter als indirekte wirken, wenn das Ziel des Vorgesetzten eine unmittelbare Einflussnahme auf das Verhalten des jeweiligen Mitarbeiters ist und somit ein Wille nach persönlicher Kontrolle besteht, um sofortige Erfolgserlebnisse zu erreichen. Im Gegenzug ist eine solche Ungeduld bei Führungskräften, welche indirekt handeln, fehl am Platz, weil ein nachhaltiger Aufbau eines für die Mitarbeiter angenehmen Arbeitsklimas viel Zeit in Anspruch nimmt – dieser Vorgang wirkt sich dann aber vermutlich dauerhaft auf die Organisation und deren Arbeitnehmer aus. Eine Einteilung der Instrumente nach Kultur existiert nicht, da diese weder als typisch deutsch oder US-amerikanisch festgelegt werden können.

2.5 Abgrenzung zum Begriff der Kultur

Die Personalführung hat sich durch die zuvor beschriebene politische und wirtschaftliche Entwicklung mit dem Umgang verschiedener Kulturen zu beschäftigen (vgl. Kauffeld / Thomas 2014: 175). Dafür ist es unabdinglich, den Begriff der Kultur abgrenzend zu definieren. Als Kultur wird die „Gesamtheit menschlichen Verhaltens (einschließlich der Normen, Werte und Lebensweisen)“ (ebd.) beschrieben, welche jeden Lebensbereich beeinflusst. Hinsichtlich dieser Arbeit ist es von Bedeutung, auch den Begriff der interkulturellen Kompetenz näher zu betrachten, welcher das „Wissen, Wollen und Können, mit Menschen aus anderen Kulturen erfolgreich zu kommunizieren und zu interagieren“ (ebd.: 187) umfasst. Hierbei werden drei Teilkompetenzen unterschieden. Die affektive Kompetenz beschreibt die Aufgeschlossenheit und das Interesse an anderen Kulturen, wobei ebenfalls die Empathie und die Vorurteilsfreiheit eine große Rolle spielen. Weiterhin meint die kognitive Kompetenz, die Beschaffung des Wissens über andersartige Kulturen und die Fähigkeit, sich selbst reflektieren zu können. Schlussendlich handelt es sich bei der pragmatisch-kommunikativen Kompetenz um den Einsatz von wirkungsvollen Konfliktlösungsstrategien sowie geeigneten kommunikativen Techniken (vgl. ebd.).

Demnach ist es relativ unumstritten, dass Kultur sowohl von Menschen geschaffen, ein soziales Phänomen sowie anpassungsfähig ist als auch erlernt werden kann und verhaltenssteuernd wirkt (vgl. Kieser 1984: 29). Dies führt zu verschiedenen Verhaltensweisen von Arbeitnehmern in unterschiedlichen Kulturen, welche kurzfristig nicht veränderbar sind (vgl. ebd.: 48). Kultur kann aber durchaus einen Unterschied für die Führung machen, wobei sich jedoch die Übertragung von Erfolgskonzepten der einen in die andere Kultur problematisch gestalten kann (vgl. Pullig 1984: 9). Durch die Einbettung der verschiedenen Unternehmenskonzepte in ihrem jeweiligen kulturellen Umfeld vollzieht sich ein solcher Transfer sehr schwierig, weil die Mentalität und die Motivation hinsichtlich einer Veränderung zuerst hergestellt werden muss, um das Ziel zu erreichen (vgl. Blasius 2007: 76).

3 Kulturdimensionen nach Hofstede

Der Kulturwissenschaftler Geert Hofstede entwickelte mithilfe von Untersuchungen in den späten 1960er-Jahren ein Modell zur Erfassung der kulturellen Unterschiede auf der Ebene von bestimmten Werten, wobei der erhebliche Vorteil in der Vergleichbarkeit verschiedener Kulturen mithilfe von fünf Dimensionen liegt (vgl. Kauffeld / Thomas 2014: 184).

3.1 Machtdistanz

Die erste Dimension stellt die Machtdistanz dar, welche ausdrückt, inwieweit Kulturen eine ungleiche Verteilung von Einfluss und Macht beziehungsweise Hierarchien akzeptieren. Sowohl Deutschland als auch die USA weisen eine niedrige Machtdistanz (siehe Abb. 6) auf, die durch einen kooperativen Führungsstil, Unabhängigkeit und konsensorientierte Entscheidungen gekennzeichnet ist. Hingegen ist eine hohe Machtdistanz für Länder wie Russland oder Mexiko charakteristisch, wobei zumeist ein autoritärer Führungsstil vorherrscht und Gehorsamkeit verlangt wird (vgl. ebd.: 185).

In Hofstedes Forschungen wurde festgestellt, dass die USA im Vergleich zu Deutschland zwar ebenfalls – wie zuvor genannt – eine niedrige Machtdistanz aufweist, diese aber dennoch ein wenig ausgeprägter sei, wobei der Machtdistanz-Index in Deutschland 35 und in den Vereinigten Staaten von Amerika 40 beträgt. Den höchsten Indexwert brachte Malaysia mit 104 hervor. Möglichkeiten zur Erklärung dieser Unterschiede wurden anhand der geografischen Lage des Staates, der Größe der Bevölkerung sowie des Wohlstands versucht zu diagnostizieren. Demnach soll ein niedriger Machtdistanz-Index mit der weiteren Entfernung der jeweiligen Hauptstadt vom Äquator, einer niedrigeren Bevölkerung und einem größeren Reichtum eines Landes zusammenhängen (vgl. Strack 2006: 116 f.). Der Wert einer niedrigen Bevölkerungsrate ist dabei aber nicht festgelegt und dadurch äußerst unscharf sowie undeutlich verwandt.

Implikationen der Kulturdimension Machtdistanz für das Personalmanagement

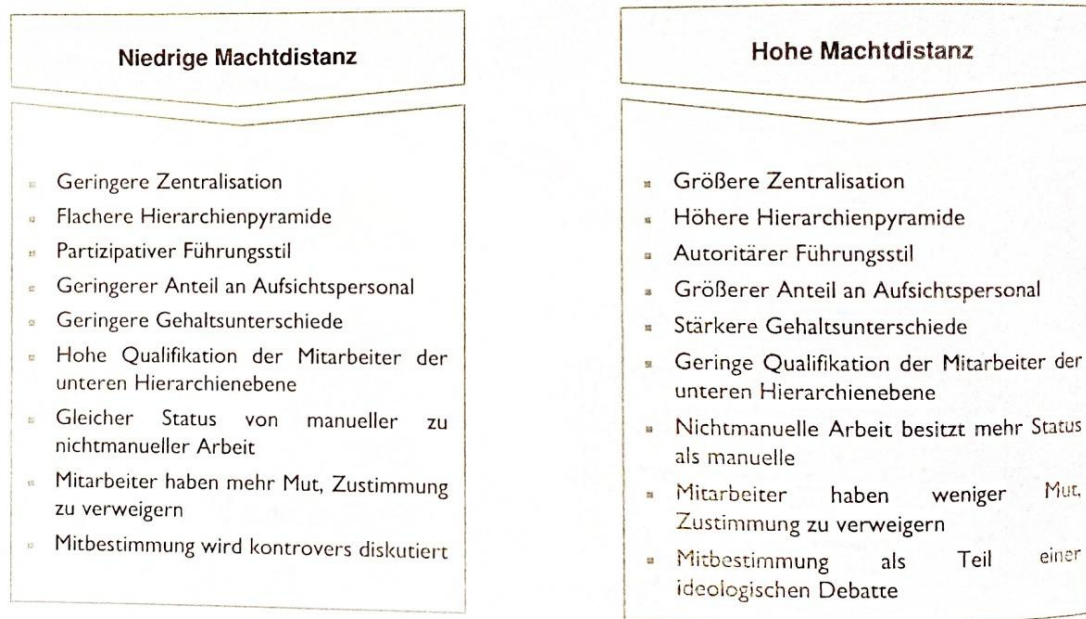


Abb. 6: Implikationen der Kulturdimension Machtdistanz

(entnommen aus: Strack 2006: 118)

3.2 Unsicherheitsvermeidung

Eine weitere Dimension des Modells ist die Unsicherheitsvermeidung, welche auf das Bedürfnis nach Sicherheit und die Toleranz von unklaren Situationen abstellt (vgl. Kauffeld / Thomas 2014: 185).

Dabei gilt diese als schwach ausgeprägt, wenn eine Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem und Risikobereitschaft herrscht. Im Gegenteil ist die Unsicherheitsvermeidung stark ausgeprägt, wenn das Bedürfnis zur Zukunftsplanung hoch ist und Überraschungen vermieden werden sollen, wie es in Deutschland der Fall ist (vgl. ebd.: 185 f.). Daher ist eine niedrige Tendenz zu dieser Dimension von Neugier hinsichtlich Veränderungen geprägt, während eine hohe Tendenz jegliche Änderungen als Potenzial für Gefahr kennzeichnet (vgl. Strack 2006: 118). Einerseits kann die Toleranz der Ungewissheit über die Zukunft von der Persönlichkeit eines Menschen, andererseits von der kulturellen Prägung abhängen. Auch diese Dimension wurde anhand eines Index gemessen, wobei Deutschland einen Wert von 65 und die USA von 46 vorweisen. Damit liegt Deutschland zwar fast beim Durchschnittswert von 64 dieser Forschung aber trotzdem höher als US-Amerika (vgl. ebd.: 119 f.). Demnach kann die Einordnung der Staaten bestätigt werden, in welcher die USA eher von einer niedrigen und Deutschland von einer eher höheren Unsicherheitsvermeidung geprägt sind.

Merkmale der niedrigeren Ausprägung sind beispielsweise das Anerkennen individueller Entscheidungen, während bei einer stärkeren Ausprägung vielmehr Konsensentscheidungen eine Rolle spielen (vgl. Strack 2006: 121).

3.3 Individualismus vs. Kollektivismus

Der Unterschied zwischen Individualismus und Kollektivismus besteht im Stellenwert, welchen die Gemeinschaft innerhalb einer Gesellschaft einnimmt. Demnach kann man individualistische Kulturen anhand der Wichtigkeit von Eigenverantwortung und Selbstständigkeit definieren, während kollektivistische Kulturen Wert auf Gruppenzugehörigkeit und Harmonie legen (vgl. Kauffeld / Thomas 2014: 186).

Auch innerhalb dieser Dimension ähneln sich die deutsche und US-amerikanische Kultur, weil sie beide als individualistisch gelten und Selbstständigkeit einen hohen Stellenwert einnimmt. Die Leistung des Einzelnen und das Privatleben werden besonders betont und es ist wichtig, die eigene Meinung zu vertreten (vgl. ebd.).

Hier stellte Hofstede einen Individualismus-Wert von 91 für die Vereinigten Staaten von Amerika und von 67 für Deutschland fest, womit die USA sogar Platz eins der untersuchten Länder einnimmt sowie über Deutschland steht (vgl. Strack 2006: 123). Weiterhin wird davon ausgegangen, dass die Tendenz zu individualistischen Strukturen in der westlichen Welt steigt, wobei die emotionale Bindung an den Arbeitgeber immer weiter in den Hintergrund gerät (vgl. ebd.: 122).

3.4 Maskulinität vs. Feminität

Bei dieser Abgrenzung wird auf die Unterscheidung der Geschlechterrollen abgezielt, wobei angenommen wird, Männer seien dominant und Frauen eher zurückhaltend. Allerdings wird eine Kultur nicht allein als maskulin oder feminin betrachtet, sondern aufgrund des Grads der Abgrenzung eingeteilt – eine besonders starke Abgrenzung der zwei Rollen gilt als maskulin, wohingegen eine geringe Unterscheidung der Rollen als feminin gilt. Währenddessen Länder wie Spanien oder Taiwan als feminine Kulturen gelten, welche vom Laissez-Faire Stil, zählen Österreich und Mexiko eher zu den maskulinen Kulturen, die Geld als wichtig erachten und die Leistung von hoher Bedeutung ist (vgl. Kauffeld / Thomas 2014: 186).

Hofstede fand heraus, dass Deutschland und die USA mit den Maskulinitätsindex-Werten von 66 und 62 eher maskulin geprägt sind. In unterschiedlichen Kulturen existieren verschiedene Rollenverständnisse, weshalb sich dies auf die Wertvorstellungen im Berufsleben auswirkt – eher maskulin gelten Werte wie Ehrgeiz sowie materieller Erfolg und als feminin sowohl die Lebensqualität als auch berufliche Sicherheit. Laut

Hofstede werden im Rahmen der westlichen Geschäftswelt eher männliche Attribute beziehungsweise Männer gezielt bevorzugt (vgl. Strack 2006: 124 f.).

Folglich war es fast offensichtlich, dass Deutschland und die USA ebenso in die Kategorie der Maskulinität – wie sie in diesem Modell beschrieben wird – eingeordnet werden würden, da bereits in der vorigen Dimension die Bedeutung der Leistung in diesen Staaten betont wurde und die Kultur Österreichs der Kultur Deutschlands sehr ähnelt. Diese Einteilung ist aus heutiger Sicht äußerst problematisch und stereotyp. Zur groben Modelldarstellung war dies wahrscheinlich nötig, aber auch vorurteilsbehaftet und sexistisch, da Frauen als generell sensibel eingestuft werden und Männer als dominant und entscheidungsfreudig. Somit werden feminine Züge generalisiert und im Vergleich zu maskulinen Zügen als schwach dargestellt.

3.5 Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung

Die fünfte Dimension, welche sich auf den Faktor Zeit konzentriert, wurde als letzte in das Modell von Hofstede integriert (vgl. Kauffeld / Thomas 2014: 186).

Dabei umfasst die Langzeitorientierung Beharrlichkeit, Anpassungsfähigkeit und Respekt für die Mitmenschen, um im Gegenzug einen Gesichtsverlust zu vermeiden, was an Länder wie Japan oder China erinnert. Hingegen legt die Kurzzeitorientierung erneut Wert auf Leistung, Freiheit und selbstständiges Denken, wozu sowohl Deutschland als auch die Vereinigten Staaten von Amerika zählen (vgl. ebd.).

Nach Hofstede wurden für Deutschland und die USA Werte von 31 und 29 festgestellt, welche diese Staaten ebenfalls als eher kurzfristig orientiert beschreiben (vgl. Strack 2006: 127). Diese Einordnung deckt sich mit der Annahme, westliche Werte würden sich nach dem Pol einer kurzfristigen Orientierung ausrichten (vgl. ebd.: 126).

4 Führung im Wandel

Durch angehende Globalisierung, Digitalisierung und den demografischen Wandel ist auch die Führung nicht unberührt von Veränderungen. Hier geht es also nicht um einen unveränderbaren Zustand, sondern einen Prozess, welcher dauerhaften Einwirkungen dieser Welt ausgesetzt ist.

4.1 Wesen des Menschen

Zur Betrachtung unterschiedlicher Arten zu Führen ist es ebenfalls bedeutend, verschiedene Menschenbilder zu begutachten.

Bei einem Menschenbild geht man von den „Grundannahmen von Managern und Führungskräften bezüglich der Ziele, Fähigkeiten, Werte und Motive ihrer Kollegen und Untergebenen“ (von der Oelsnitz 2012: 24) aus. Ferner beziehen sich diese Menschenbilder auf die Werte von Personen und wie diese bestimmten Reizen begegnen (vgl. Träger 2021: 131).

In Bezug auf die Personalführung wird unter zwei Dimensionen unterschieden – Theorie X und Theorie Y. Während Erstere von Arbeitsscheu und Feindseligkeit ausgeht, unterstellt Letztere hingegen Leistungswille und Eigeninitiative, weshalb auch von Misstrauens- beziehungsweise Vertrauensgesellschaften die Rede ist. Aus diesem Grund muss das Verhalten der Führungskraft an das jeweils vorherrschende Menschenbild angepasst sein. Das heißt, Misstrauen macht sich durch starre Hierarchiebildung und Zentralisierung der Aufgaben bemerkbar, währenddessen Vertrauen anhand vermehrter Delegation von Aufgaben und Senkung der unmittelbaren Kontrolle der Arbeitnehmer sichtbar wird (vgl. Kauffeld / Thomas 2014: 181). Somit geht man bei Vorgesetzten mit einem Menschenbild X von einem eher autoritären Führungsstil aus, wohingegen bei einem Menschenbild Y dialogorientiert und kooperativ geführt wird (vgl. von der Oelsnitz: 28).

Eine Einschätzung des Menschenbildes ist mit Bedacht zu treffen, da diese sehr subjektiv und stereotyp ablaufen kann. Auch eine Befragung der Mitarbeiter, welcher der zwei Typen sie sich zugehörig fühlen, ist nicht immer zielführend, da durch Scham oder den Willen zu Gefallen keineswegs stets ehrlich geantwortet wird. Grundlegend falsche Annahmen und dadurch inkorrekte Führungsmaßnahmen würden dann kontraproduktiv auf die Zusammenarbeit wirken. Weiterhin ist es unwahrscheinlich, dass eine Person einhundertprozentig zu dem einen oder anderen Menschenbild zugeordnet werden kann, weil Menschen äußerst vielseitig sind. Somit ist lediglich eine grobe Einschätzung möglich, welcher Typ weitestgehend auf den betrachteten Menschen zutrifft.

Auch wenn es prinzipiell empfohlen wird, ein optimistisches Menschenbild anzunehmen, sollte die Realität nicht aus den Augen verloren werden, gerade weil das negative Menschenbild in der Unternehmenspraxis zumeist besser greift (vgl. von der Oelsnitz: 28 f.). Warum ist dies der Fall? Die Antwort liefert die zügige und nachhaltige Frustration der Mitarbeiter, welche bei unzweckmäßiger Führung und Organisation auftreten kann (vgl. ebd.: 30). Dennoch ist nicht zu unterschlagen, dass „Menschen, die primär intrinsisch motiviert sind, [...] für gewöhnlich mehr in ihrem Beruf“ (ebd.: 29) erreichen.

Dies ist tatsächlich nachvollziehbar, da Menschen mit eigener Motivation eher bereit sind, ihre Karriere voranzutreiben und sich zu übertreffen als Menschen, welche nur zwecks des Geldes oder anderer extrinsischer Anreize arbeiten und keinen Sinn in ihrer Arbeit finden. Somit erscheint ein Vorankommen innerhalb der Karriere durch beispielsweise Beförderungen alleinig durch äußere Reize motiviert, weshalb sich eventuell nicht genug mit dem Beruf und den Zielen des Unternehmens auseinandergesetzt wird, um Erfolgserlebnisse und Veränderungen zu erreichen.

4.2 Klassische Führungstheorien

Die klassischen Theorien der Führung unterteilen sich in die Eigenschaftstheorie – auch Great Man Theory genannt – die Verhaltenstheorie und die Situationstheorie (vgl. Lieber 2007: 76).

Die älteste der drei Theorien betrachtet die Eigenschaften einer Führungskraft, wobei der Führungserfolg abhängig von den Persönlichkeitseigenschaften ist und situative Aspekte keinen Einfluss ausüben. Diese Eigenschaften sind stabil und unterscheiden eine Person im Wesentlichen zu anderen. In besonders hohem Maße weisen Führungskräfte nach dieser Theorie Selbstvertrauen, Durchsetzungsvermögen, Intelligenz, Aufgeschlossenheit gegenüber anderen und eine hohe Körpergröße auf (vgl. ebd.: 42).

Während die erstgenannten Eigenschaften sinnvoll erscheinen, wirkt sich die Größe des Körpers höchstwahrscheinlich weder negativ noch positiv auf den Erfolg einer Führungskraft aus. Aus gesellschaftlichen Gründen kann man annehmen, dass größere Personen generell eher und rascher respektiert werden als körperlich kleinere. Dies ist allerdings nur auf den ersten Blick der Fall, da zum Beispiel auch große Menschen Selbstzweifel haben sowie verschlossen sein können und die Intelligenz bekanntermaßen nicht von der Körpergröße abhängt. Daher scheint diese Ansicht besonders gesellschaftlich geprägt zu sein, weil eine hohe Körpergröße als wünschenswert – besonders bei Männern – erachtet wird und Respekt verschaffen soll, obwohl diese Einstellung menschengemacht ist. Würde die Gesellschaft eine kleine Körpergröße als wünschenswert festlegen, könnten sich die erstrebenswerten Eigenschaften deutlich ändern.

Ebenso zu kritisieren sind das Auslassen der jeweiligen Aspekte der Situation und die Nichtbetrachtung der Mitarbeiter. Anhand der Great Man Theory kommt es im Endeffekt also einzig und allein auf einen richtigen Führer an, was in der Realität so gut wie nicht zu erreichen ist (vgl. Lieber 2007: 43).

Daher wurde im Laufe der Zeit die Verhaltenstheorie entwickelt, welche sich auf das Handeln der Führungskraft fokussiert und auf den jeweils angewandten Führungsstil. Somit konnte das Wissen rund um die Führung um drei Dimensionen – Mitarbeiter-, Aufgabenorientierung und Partizipationsgrad – erweitert, aber dennoch kein universeller Führungsstil herausgearbeitet werden (vgl. ebd.: 44). Jedoch kam man zu dem Ergebnis, dass im Gegensatz zur Eigenschaftstheorie Führung teilweise erlernt und mithilfe von Führungskräfte Trainings das Verhalten angepasst werden kann (vgl. ebd.: 47).

Da aber auch nicht nur allein das Verhalten zum Führungserfolg führt, musste der Fokus durch die Situationstheorie auf die situativen Aspekte gestellt werden. Demnach wird angenommen, dass die Führungseffizienz nicht allein von der Persönlichkeit oder dem Verhalten einer Führungskraft abhängt, sondern dass die Führungssituation einbezogen werden muss. Daher wird erneut ein universeller Führungsstil ausgeschlossen, weil ein spezieller Führungsstil für eine spezifische Führungssituation erforderlich ist (vgl. ebd.: 48).

Bei der Anwendung dieser Theorie kann es rasch zu Führungsdilemmata kommen, da die Führungskraft abwägen muss, wann sie auf den Einzelfall eingeht oder die Gleichbehandlung aller nötig ist (vgl. ebd.: 52). Somit muss der Vorgesetzte auch auf die Erwartungen der Beschäftigten achten und jeweils eigene Entscheidungen über die spezifische Behandlung dieser treffen (vgl. ebd.: 54).

4.3 Moderne Führungstheorien

Die neueren Theorien der Führung, welche ebenfalls als New Leadership bezeichnet werden, beziehen sich auf die charismatische, transformative und emotionale Führung (vgl. ebd.: 76). Hier werden im Gegensatz zu den klassischen Theorien auch emotionale Aspekte hervorgehoben (vgl. ebd.: 63).

Nach der charismatischen Führungstheorie besitzen gewisse Personen „besondere Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, andere in besonderer Weise zu führen und von anderen als Führungspersönlichkeit akzeptiert zu werden“ (ebd.: 63). Beispielhaft werden in diesem Zusammenhang oft Personen wie Martin Luther King jr. oder Gandhi genannt, welche generell mithilfe von Symbolen und der Realisierung einer Vision führen beziehungsweise führten (vgl. ebd.: 63 – 65). Man könnte im ersten Moment eine Verbindung zur Eigenschaftstheorie sehen, wobei bei der charismatischen Führung eher das Gesamtbild der Führungskraft betrachtet wird und nicht einzelne Eigenschaf-

ten wie der Intelligenzquotient oder die Körpergröße. Eine Person, die Charisma besitzt, kann vermutlich viel schneller bestimmte Menschen begeistern und in diesem Sinne für sich gewinnen als eine Person, welche eine Eigenschaft innehat, die mehrere weitere Menschen ebenfalls aufweisen. Daher gibt es scheinbar mehr sogenannte „Great Men“ als charismatische Personen, was letztere seltener und für Mitarbeiter besonderer als Vorbild macht.

Es muss allerdings angemerkt werden, dass diese Art zu Führen nicht immer wirksam ist, vor allem in Krisensituationen angenommen wird und auch in einem Desaster enden kann, wie das Beispiel Adolf Hitler gezeigt hat (vgl. Lieber 2007: 65).

Des Weiteren beschreibt die transformative Führung, wie „Führungskräfte grundlegende Veränderungen in ihrem Verantwortungsbereich einleiten, durchführen und erfolgreich vollenden können“ (vgl. ebd.: 65), was stark an das Change Management in Organisationen erinnert. Es geht um die Durchführung von Veränderungsprozessen, indem die Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden, die Führungskraft als Vorbildfunktion fungiert und eine Vision entwickelt (vgl. ebd.: 66 f.).

Schlussendlich wird bei der emotionalen Führung auf das Führen mit emotionaler Intelligenz geachtet. Dies ist von besonderer Bedeutung, da Emotionen auch das rationale Denken beeinflussen (vgl. ebd.: 68) und dadurch Teil eines jeden Arbeitsprozesses darstellen. Unter anderem sollte man sich selbst zutreffend einschätzen, Vertrauenswürdigkeit aufweisen, Empathie zeigen und mit Emotionen anderer Personen umgehen können (vgl. ebd.: 68 f.). Es wird davon ausgegangen, dass emotionale Intelligenz durch beispielsweise Schulungen entwickelt werden kann und der Mensch in dieser Hinsicht lernfähig ist – anders als bei der Eigenschaftstheorie. Zusätzlich lassen sich aber Aspekte der situativen, charismatischen und transformativen Führung erkennen, welche sozusagen in dieser Theorie vereint werden (vgl. ebd.: 74).

5 Vergleich der Personalführung in Deutschland und den USA

In diesem Kapitel sollen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Staaten näher beleuchtet werden, wobei auch auf Studien und Interviews eingegangen wird.

5.1 Vorherrschende Führungsstile

Die als Managing Partner in einer globalen Personalberatung tätige Kathleen Dunton beschreibt in einem Interview mit der Haufe-Online-Redaktion, dass sowohl der US-amerikanische als auch der deutsche Führungsstil Eigenheiten aufweisen (vgl. Furkel 2019). Laut ihren Erfahrungen bestehen die Verschiedenheiten vor allem bei der Zusammenarbeit, den Arbeitsmethoden und der Einstellung. Der Führungsstil in den USA wird von Zügigkeit und Offenheit beeinflusst, während in Deutschland vermehrt auf Genauigkeit geachtet wird. Demnach sind US-amerikanische Führungskräfte sehr kundenorientiert und optimistisch gestimmt, wohingegen deutsche Vorgesetzte vielmehr ernst, pünktlich, faktenbasiert und großen Wert auf Qualität legen. Hier stehen sich also Genauigkeit und Detail sowie Schnelligkeit und rasche Ergebnisherstellung gegenüber (vgl. ebd.). Man könnte daher einen autoritären Stil in Deutschland und einen kooperativen Stil in den Vereinigten Staaten von Amerika vermuten.

Allerdings sind Führungskräfte in US-Amerika nicht von hierarchischen Gedanken befreit, da sie trotz Motivationswillen und Beförderung des Teamgeistes keinen Widerspruch seitens der Mitarbeitenden gewohnt sind. Eine getroffene Entscheidung soll somit von allen akzeptiert und ohne Widerrede durchgeführt werden. In Deutschland wird hingegen die Möglichkeit des Diskurses über einen Beschluss der Führungsebene eingeräumt (vgl. ebd.). Letztendlich ist anzunehmen, dass beide Management-Kulturen positive und negative Merkmale aufweisen, von denen entweder profitiert wird oder welche abgelegt werden sollten.

Ob die eine oder andere Kultur hinsichtlich der Arbeitseinstellung besser geeignet oder erfolgreicher zu bewerten ist, beläuft sich höchstwahrscheinlich auf subjektive Erfahrungen oder die Branche beziehungsweise das zu bearbeitende Projekt. So wie kein universeller Führungsstil existiert, gibt es auch keinen klar definier- oder feststellbaren Erfolgsgarant der Kultur, weil die Situation sowie die zu führenden Mitarbeiter eine erhebliche Rolle spielen und sich unterscheiden können. Wenn beispielsweise ein Projekt zügig durchgeführt werden soll und Ergebnisse bis zu einer bestimmten Deadline erwartet werden, wäre es voraussichtlich von Vorteil, den US-amerikanischen Führungsstil anzuwenden. Sei es dagegen eine strategische Aufgabe, welche ein hohes Qualitätsmanagement und hinreichende Planung braucht, ist der deutsche Führungsstil womöglich eher angebracht.

5.2 Mitarbeiterzufriedenheit

Bei der Arbeits- oder Mitarbeiterzufriedenheit handelt es sich vorwiegend um die Bedürfnisbefriedigung der Beschäftigten, welche zur Verbesserung der Leistungsbereitschaft in der Organisation beitragen und Fehlzeiten senken soll (vgl. von Rosenstiel / Regnet / Domsch 2014: 188 f.). Besonders positiv wird hierbei die Unterstützung und Förderung durch Vorgesetzte gewertet (vgl. ebd.: 190), wobei laut Lewin die Teilbereiche der Zufriedenheit und Leistung als wesentliche Wegweiser des Führungserfolges gesehen werden (vgl. Rahn 2008: 84).

Eine Umfrage der People-Analytics-Plattform Peakon aus dem Jahr 2019 stellte eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika fest (siehe Abb. 7). Im Rahmen dieser Befragung beteiligten sich 500.000 Angestellte – unter anderem auch aus Skandinavien und Großbritannien – wobei die USA deutlich positivere Ergebnisse als Deutschland lieferte. Hauptgrund sei hierbei die unterschiedliche Kultur der Personalführung, da vor allem Flexibilität und Selbstverantwortung als eindeutiger Indikator für eine steigende Zufriedenheit gelten. Neben diesen Anhaltspunkten fallen aber auch das Angebot beruflicher Weiterbildungsprogramme und die Anerkennung der Arbeit ins Gewicht. Im Großen und Ganzen würden ein Drittel der befragten Deutschen ihren Arbeitgeber nicht weiterempfehlen, drei Viertel Überforderung mit ihrem Arbeitspensum verspüren und 16 Prozent seien nicht zufrieden mit ihrem Lohn (vgl. Rath 2019).

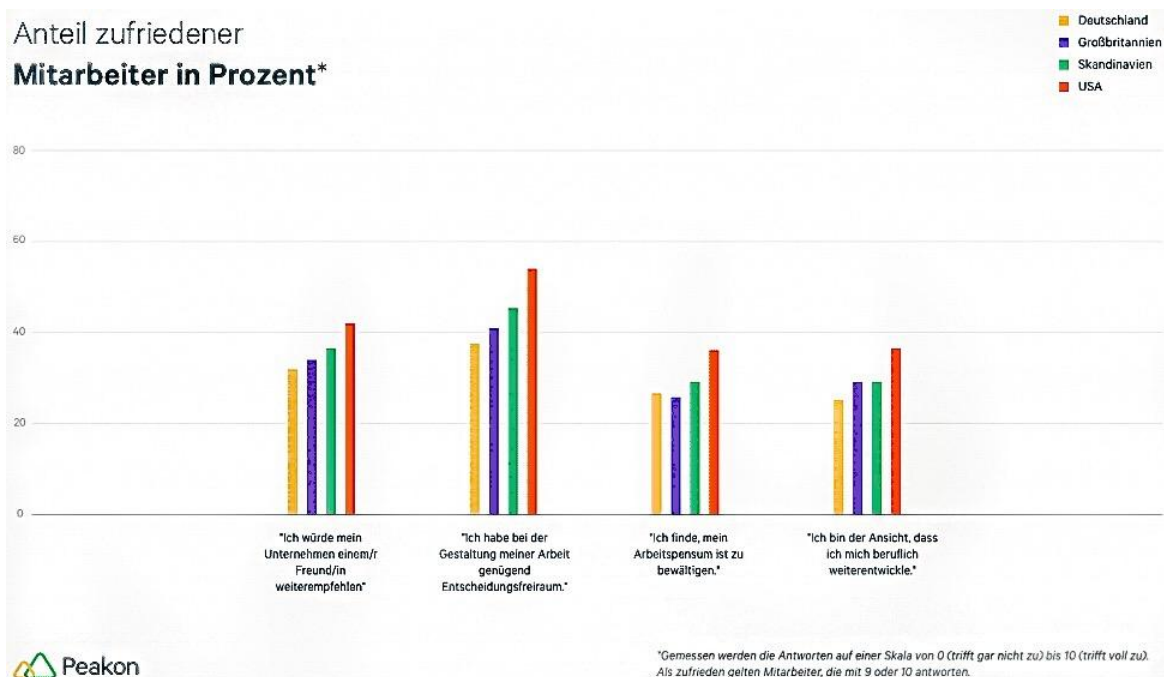


Abb. 7: Befragungsergebnisse (entnommen aus: Rath 2019)

Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass sich aufgrund der kulturellen Unterschiede auch Abweichungen beim Antwortverhalten ergeben haben könnten – Deutsche tendieren zur Mitte der Bewertungsskala, während Amerikaner extrem antworten (vgl. Rath 2019).

Entgegen dieser Ergebnisdarstellung ergab eine aus dem Jahr 2017 stammende Studie des Personaldienstleisters Robert Half, dass sowohl Deutsche als auch Amerikaner als zufriedenste Arbeitnehmer gelten. Hier wurden über 23.000 Arbeitnehmer in Nordamerika, Europa und Australien befragt, wobei die Mitarbeiterzufriedenheit in den USA nur knapp vor Deutschland liegt (siehe Abb. 8). Als besonders wichtig für die Zufriedenheit wurde eine den Fähigkeiten und Interessen entsprechende Aufgabenzuteilung angesehen, während laut den Deutschen ebenso ein respektvoller Umgang und ein gewisses Freiheitsgefühl am Arbeitsplatz herrschen sollte (vgl. EXPAT NEWS GmbH 2017).

Arbeitnehmerzufriedenheit nach Ländern

Land	Happiness Score*
Durchschnitt	68.1
USA	71.8
Deutschland	71.2
Niederlande	69.9
Australien	67.9
Kanada	67.8
Vereinigtes Königreich	67.2
Belgien	65.2
Frankreich	63.8

*Der Happiness Score basiert auf einem Index zwischen 0 und 100, wobei 0 das schlechteste Ergebnis darstellt und 100 das bestmögliche.

Abb. 8: Arbeitnehmerzufriedenheit nach Ländern
(entommen aus: EXPAT NEWS GmbH 2017)

Der verschiedenartige Ausgang dieser Studien wirft nun Fragen auf: Wie kann man zu solch unterschiedlichen Ergebnissen kommen? Eine Möglichkeit zur Erklärung wäre der Zeitpunkt der Befragungen, wobei sich in einem Abstand von zwei Jahren eher unwahrscheinlich komplette und sicherlich gefestigte Meinungen zum Arbeitgeber ändern.

Eine andere Variante zur Interpretation der Verschiedenartigkeit wäre der Vergleich der befragten Länder. Während in Peakons Studie neben Deutschland und den Vereinig-

ten Staaten von Amerika ebenfalls skandinavische Länder und Großbritannien befragt wurden, bezog sich die Studie von Robert Half auf Australien und Staaten in Nordamerika und Europa. Anhand dieser Gegebenheit ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse unterschiedlich stark ausfallen, da bestimmte Vergleichswerte – in diesem Beispiel die befragten Staaten – ausbleiben und somit teilweise verzerrend wirken.

Schließlich kann die zuvor erwähnte verschiedenartige Intensität der Beantwortung der Fragen zu Verzerrungen führen. Sobald Personen üblicherweise nicht eindeutig mit Ja oder Nein antworten, sondern eher zur Mitte tendieren, wirken deren Äußerungen passiver und eventuell unzufriedener als die der Personen, welche zu auffallend exakten Antworten neigen.

Im Grundsatz müsste man die Studie Peakons als aussagekräftiger erachten, da hier im Vergleich zu Robert Half um mehr als das Zwanzigfache an Arbeitnehmern befragt wurden und die Ergebnisse somit repräsentativ für eine erhebliche Menge an Personen fungieren. Dennoch ist auch eine Befragung von 23.000 Menschen eine bedeutende und umfangreiche Angelegenheit.

5.3 Wertung der Situation

In den folgenden Unterabschnitten werden die Ergebnisse verschiedener Studien ausgewertet, während ebenfalls eigens durchgeführte Interviews analysiert und mit den Erkenntnissen der weltweit anerkannten Umfragen verglichen werden.

5.3.1 Ergebnisse der Gallup-Studie

Der sogenannte Engagement Index für Deutschland – eine Studie, die von dem Meinungsforschungsinstitut Gallup jährlich durchgeführt wird – stellt den Grad der emotionalen Arbeitnehmerbindung und somit die Motivation der Mitarbeiter dar. Dafür werden 1.500 willkürlich ausgewählte Arbeitnehmer befragt, welche zur Bewertung der Führungskultur und des Arbeitsumfeldes herangezogen werden (vgl. Berkemeyer o. J.).

Aus dem Ergebnisbericht des Engagement Index für Deutschland aus dem Jahr 2021 ergibt sich eine geringe emotionale Bindung der Arbeitnehmer (siehe Abb. 9). Nur 17 Prozent der Beschäftigten geben an, eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber zu haben, während ganze 83 Prozent lediglich eine geringe bis gar keine Bindung aufweisen (vgl. ebd.).

GALLUP ENGAGEMENT INDEX

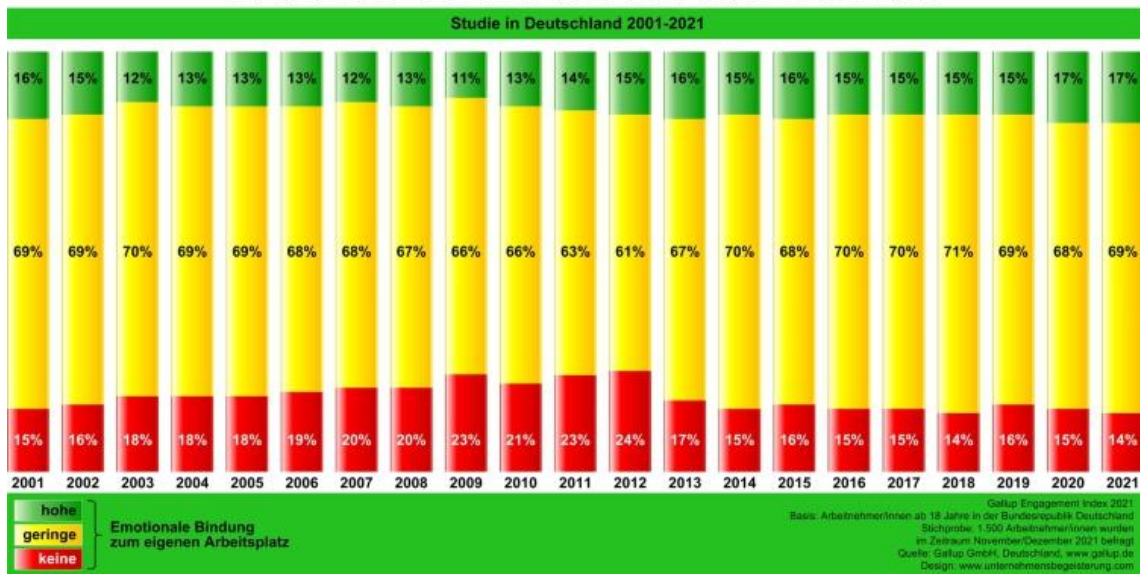


Abb. 9: Gallup Engagement Index 2021 (entnommen aus: Berkemeyer o. J.)

Des Weiteren wurde die zunehmende Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer im Rahmen der Jahre 2018 bis 2021 festgestellt. Das bedeutet, dass sich die Beschäftigten in Deutschland in Zukunft nicht mehr zwangsläufig im selben Unternehmen sehen und aktiv auf Jobsuche sind (vgl. machtfit GmbH 2022). Das liegt vermutlich am Fachkräftemangel und der somit weiterhin steigenden Chance der Arbeitnehmer, sich eine Stelle auf dem Arbeitsmarkt aussuchen zu können. Durch den in der Einleitung erwähnten Vorgang des demografischen Wandels sinkt die Zahl der erwerbstätigen Personen und lässt den Arbeitgebern wenig Freiraum für Wahlmöglichkeiten. Selbstverständlich ist der jeweilige Arbeitgeber nicht darauf angewiesen, Personen mit unzureichender beruflicher Qualifikation einzustellen aber hat mit der Tatsache von freibleibenden und unbesetzten Stellen zu rechnen, welche sich negativ auf die Produktivität der Organisation auswirken können.

Allerdings ist zu erwähnen, dass nach wie vor die Mehrheit der Beschäftigten bei ihrem Arbeitgeber bleiben will und sich nicht auf die Suche nach neuen Arbeitsplätzen begibt (vgl. ebd.).

Auch auf das Vorkommen von Burn-out wird eingegangen, wobei ebenfalls bei diesem Thema eine Steigerung von zuvor 26 auf 38 Prozent vernommen wurde (siehe Abb. 10). Dieses Gefühl des Ausgebranntseins sinkt mit einer hohen emotionalen Bindung an den Arbeitgeber, während bei der Aufgabenverteilung eine Orientierung auf die Stärken des Arbeitnehmers stressreduzierend wirken soll. Merkwürdigerweise nahm im Verlauf der Jahre 2018 bis 2021 die Aufgeschlossenheit über psychische Probleme mit dem Vorgesetzten reden zu wollen um 6 Prozent ab. Hierbei spielt die Aufgabenzuord-

nung eine große Rolle, weil die Vorgesetzten die Mitarbeiter aufgrund deren Stärken und Schwächen einzuschätzen haben. Somit soll eine Stressreduzierung erreicht werden, gerade da eine Führungskraft einen enormen Einfluss auf die Beschäftigten auswirkt und diese zur Zufriedenheit und Bindung an den Arbeitgeber beiträgt – hier wird die Bedeutung der Personalführung besonders hervorgehoben (vgl. machtfit GmbH 2022). Obwohl heutzutage die Offenheit über Therapiebesuche höher als in den vergangenen Jahren zu sein scheint, nimmt der Wille darüber, mit einer Führungskraft auf der Arbeit reden zu wollen, ab. Dies könnte an der Fokussierung auf spezialisierte Fachleute liegen sowie daran, dass Arbeitnehmer nicht gewillt sind, bestimmte persönliche Themen an ihrem Arbeitsplatz auszubreiten und somit auf eine Art publik zu machen. Diese Einstellung ist aus der Sicht eines Beschäftigten nachvollziehbar, da auch ärztliche Bescheinigungen und Atteste den Arbeitgeber nicht über die Genauigkeiten der jeweiligen Krankheit informieren sollen.

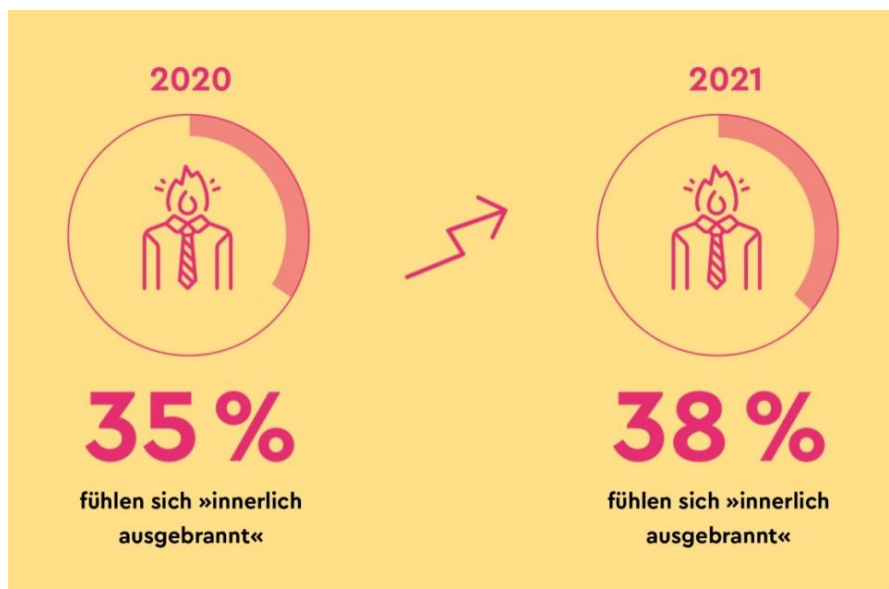


Abb. 10: Steigerung des Burn-out-Risikos (entnommen aus: machtfit GmbH 2022)

Durch das Sinken der Mitarbeiterbindung fällt ebenfalls die Rate der Weiterempfehlungen des derzeitigen Arbeitgebers. Um dies zu minimieren und die Bindung der Beschäftigten wieder nach und nach aufzubauen, lohnt es sich, sich auf ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement zu konzentrieren, da dieses zu einer geringeren Wechselbereitschaft führt. Unter anderem wird auf Beschäftigte und deren Möglichkeit hingewiesen, aus Ernährungsberatungen, Entspannungsübungen oder Trainingsplänen auszuwählen, wobei die Wirksamkeitsstudie des Unternehmens namens machtfit den Zusammenhang zur Stärkung der Mitarbeiterbindung zur jeweiligen Organisation zeigt. Hierzu wurden 1.538 Beschäftigte herangezogen, wobei 85 Prozent der Teilnehmer den gezielten Einsatz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements als

Zeichen von Wertschätzung empfanden und wiederum 33 Prozent eine stärkere Bindung an ihren Arbeitgeber bejahten (vgl. machffit GmbH 2022).

Gallup fand ebenfalls über den Global Engagement Index – eine Befragung in 155 Ländern – heraus, dass die Mitarbeiterbindung in den USA am größten und in Deutschland eher im Mittelfeld liegt. Diese Variable wirkt sich immens auf die Entwicklung eines Unternehmens aus, da bei geringer Mitarbeiterbindung auch die inneren Kündigungen zunehmen. Das heißt, diese arbeiten oft sehr ineffektiv und weisen mehr Fehlzeiten auf als zufriedene Mitarbeiter. Laut dem Institut Gallup „kosten innere Kündigungen deutsche Unternehmen jedes Jahr zwischen 80 und 105 Milliarden Euro“ (Büntemeyer 2017), weshalb sich die Führungsebene bemühen sollte, diese Unzufriedenheit zu mindern oder vorzubeugen.

Als Grund für diese hohe Stellung der US-Amerikaner in dieser Studie werden hier im Gegensatz zu Abschnitt 5.1 flachere Hierarchien als in Deutschland gesehen, welche die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation stärken. Zwar sieht auch hier die Mehrheit der deutschen Angestellten ihre Vorgesetzten als Partner, aber überwiegt dennoch in den USA. Der Konsultant Gallups namens Marco Nink meint die Sprache und die Kultur des Siezens und Duzens dafür verantwortlich zu machen. Die Mehrheit der Mitarbeiter in Deutschland siezt ihre Vorgesetzten, was eine größere Distanz dieser Personen als in den Vereinigten Staaten von Amerika begründet, wobei dort die Interaktion durch das Fehlen dieser Problematik viel persönlicher wahrgenommen wird (vgl. ebd.).

5.3.2 Betrachtung weiterer Studien

Bezogen auf den Sachverhalt der Kultur brachte die anwachsende Internationalisierung von Unternehmen hervor, dass „kulturelle Unterschiede großen Einfluss auf wirtschaftliche“ (Janzer 2007: 11) Gegebenheiten haben können. Deshalb ist es relevant, diese Verschiedenartigkeiten herauszufinden und anschließend zu verstehen, um sich bestmöglich anzupassen sowie die jeweilige Organisation effektiver zu gestalten.

Aus diesem Grund wurden im Verlauf der Jahre etliche weitere Studien durchgeführt, wobei auf häufig vorkommende Probleme bezüglich internationaler Untersuchungen aufmerksam gemacht wurde, da ein erhöhter Wert eine sinkende Qualität der zu betrachtenden Studie vermuten lässt (vgl. ebd.: 12). Anschließend werden die für diese Arbeit relevantesten Problemkategorien näher beschrieben.

Im Rahmen der Vernachlässigung bestimmter Einflussfaktoren wird auf die Versteifung der Kultur als einzige Erklärungstatsache bezüglich der Unterschiede von Nationen verwiesen. Demnach sind neben kulturell bedingten Gegebenheiten sowohl ebenfalls politische, sozioökonomische und rechtliche Umstände als auch Faktoren wie die Un-

ternehmensgröße und Hierarchiestufen der Führungsebene involviert (vgl. Janzer 2007: 13).

Bei der mangelnden Bedeutungsäquivalenz geht es wiederum um Unterschiede im Sinngesamt einzelner Aussagen, welche meist durch Inhaltsverzerrungen aufgrund wörtlicher Übersetzungen zustande kommen. Diese Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen steigt mit der Verschiedenheit zweier Sprachen, da jede Kultur einem Wort oder einer Geste verschiedenartige Bedeutungen zuweisen kann (vgl. ebd.: 14). Hier könnte man die unterschiedlichen Übersetzungen der Begriffe Führungskraft, Leiter und Manager sowie weitere als Beispiel heranziehen, welche in Abschnitt 2.1 näher erklärt wurden. Es kann durchaus problematisch sein, den Führungsbegriff als solchen einheitlich beschreiben zu müssen, weil gewisse Bedeutungen von Kultur zu Kultur variieren und Fehler bei der unmittelbaren Übersetzung vorkommen können. Vor allem passiert dies dadurch, dass oft nicht für jeden Begriff eine gleichbedeutende Übertragung in die jeweils andere Sprache existiert, weshalb in Abschnitt 2.2 auf die Definition der Personalführung im Rahmen dieser Arbeit verwiesen wurde. Nur somit kann für alle beteiligten Parteien ein einheitliches Verständnis für ein bestimmtes Thema geschaffen werden.

Des Weiteren wird angesichts der Erfassung der kaum messbaren Anzahl von Situationen, Kontexten und Gewohnheiten auf repräsentative Verallgemeinerungen zurückgegriffen. Dies vermag bis zu einem bestimmten Grad wie auch Stereotypen erkenntnisfördernd sein, wogegen ein zu starker Verallgemeinerungsgrad Verzerrungen im Bereich der Forschungsergebnisse hervorrufen kann (vgl. ebd.: 15).

Ein weiteres Problem stellt womöglich die Anwendung von Befragungen als einzige Erhebungsmethodik dar, wobei sich allein auf von Dritten vermittelte Erkenntnisse statt eigene Beobachtung gestützt wird. Dadurch besteht die Möglichkeit der Nichtbeachtung soziokulturell verschiedener Reaktionsweisen der Befragten, wobei Teilnehmer je nach Kulturzugehörigkeit entweder besonders extreme Antworten geben oder eher zur Mitte tendieren (vgl. ebd.: 16). Das heißt, Antworten können reiflich überlegt und für sich gut ausgelegt werden, wodurch die Auswertung der Ergebnisse realitätsfern erfolgen kann – auch durch die Verschiedenartigkeit der Art zu antworten, welche kulturbedingt erklärt werden könnten.

Höchstwahrscheinlich wäre eine Untersuchung erst dann beinahe zu Einhundertprozent repräsentativ, wenn neben einer Befragung auch Interviews geführt und Beobachtungen der Teilnehmer durchgeführt werden würden, um eventuelle Trugschlüsse und Falschangaben zu vermeiden. Dies scheint allerdings recht unrealistisch zu sein, da diese Art der Vorgehensweise auf der einen Seite einen enormen Zeitbe-

darf begründet und auf der anderen Seite womöglich auch finanziell untragbar ist, unter anderem durch das Benötigen von Arbeitskräften für die Erstellung der wissenschaftlichen Methoden und die anschließende Auswertung. Ebenfalls muss ohnehin mit Verzerrungen sowie Fehleinschätzungen der Befragten, aber auch der Beobachter gerechnet werden, weil der Drang zur guten Selbstdarstellung wie zuvor beleuchtet bei vielen Menschen sehr hoch und niemand unfehlbar ist.

Nach der Beleuchtung dieser Faktoren werden nun drei durchgeführte Studien näher betrachtet und Bezug nehmend auf den interkulturellen Vergleich Deutschlands und der USA bewertet.

Eine aus dem Jahr 1999 stammende Studie – durchgeführt von dem deutschen Professor Günther R. Vollmer und dem US-amerikanischen Professor David A. Ralston – untersuchte die Werthaltungen von Führungskräften in Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika, wobei 84 davon Deutsche waren und 154 in den USA befragt wurden. Hierbei wurde vor allem auf die Auskunft über den Selbstwert, die Arbeitszufriedenheit und die Selbstwirksamkeit Bezug genommen (vgl. Janzer 2007: 20 f.).

Aufgrund dieser Studie wurde herausgefunden, dass US-amerikanische Führungskräfte im Gegensatz zu den Kollegen in Deutschland eher dazu neigen, leistungsorientiert und konform zu handeln, weil öfters Leistungsmessungen durchgeführt werden sowie der Wille zum Vergleich sehr hoch zu sein scheint (vgl. ebd.: 21). Angeblich soll der hohe Grad der Konformität mit den höflichen Umgangsformen und einer starken Selbstbeherrschung der US-Amerikaner erklärt werden. Auf der anderen Seite war eines der Erkenntnisse dieser Studie die größere Arbeitszufriedenheit der deutschen Befragten, welche sogar die Lebenszufriedenheit in den USA überstieg – dabei hängt die Höhe der allgemeinen Lebenszufriedenheit mit dem Wert der Leistung zusammen (vgl. ebd.: 22). Das heißt, je mehr ein US-Amerikaner in seiner Arbeit leistet und somit schnelle Ergebnisse erzielt, desto zufriedener müsste er sein.

Entgegen zahlreicher Vorurteile wurde weiterhin festgestellt, dass deutsche Führungskräfte den Gedanken der Tradition weniger wichtig erachten als die Kollegen aus den Vereinigten Staaten von Amerika, sowie der Wert der Macht bei beiden Stichproben einen niedrigen Stellenwert annimmt (vgl. ebd.). Schließlich erkannten Vollmer und Ralston die höhere Bedeutung der Werte Tradition, Leistung, Sicherheit und Konformität in den USA, welche die Unterschiede zu Deutschland auf kulturelle Einflüsse zurückführen (vgl. ebd.: 23). Diese Ergebnisse liefern Erklärungsansätze, sind aber nicht komplett repräsentativ für alle Führungskräfte in Deutschland oder US-Amerika zu betrachten, da mit insgesamt 238 Befragten keine einschlägigen für jedermann gültigen Aussagen getroffen werden können – im Vergleich zur im Unterabschnitt 5.3.1 betrach-

teten Gallup-Studie, welche durch 1.500 Teilnehmer das Sechsfache an Befragten vorweisen kann, wirkt diese Studie Vollmers und Ralstons eher zu kurz gefasst.

In einer weiteren Studie des deutschen ehemaligen Marketingprofessors Bodo Schlegelmilch und der britischen Assistenzprofessorin Diana Robertson aus dem Jahr 1995 wurden sowohl US-amerikanische, österreichische, deutsche als auch britische Führungskräfte befragt, inwieweit die Branche oder der Staat Auswirkungen auf die Wahrnehmung dieser in Bezug auf die Wichtigkeit verschiedener ethischer Sachverhalte haben (vgl. Janzer 2007: 37 f.). Diese Umfrage wurde an 711 US-Amerikanern, 37 Österreichern, 65 Deutschen und 102 Briten durchgeführt (vgl. ebd.: 38), wobei im Folgenden hinsichtlich der Thematik dieser Arbeit lediglich die Ergebnisse aus den Vereinigten Staaten von Amerika und Deutschland näher beleuchtet werden.

Aus dieser Studie geht hervor, dass im Gegensatz zu der Unternehmensgröße sowohl die Branche als auch der jeweilige Staat einen enormen Einfluss auf die Führungskräfte bezüglich ihrer Wahrnehmung bestimmter Sachlagen ausüben. Des Weiteren würden Europäer und US-Amerikaner kaum Unterschiede in Hinsicht auf die Wahrnehmung ethischer Fragestellungen aufweisen, wenn es um die Verhaltenskontrolle von Mitarbeitern geht. Außerdem seien die Führungskräfte in den USA besorgter um Probleme der Geführten wie beispielsweise Diebstahl im Unternehmen, Alkohol- und Drogengebrauch oder Diskriminierung am Arbeitsplatz als ihre deutschen Kollegen. Schließlich haben Schlegelmilch und Robertson festgestellt, dass die weitestgehenden Unterschiede bezüglich der Geschäftsethik zwischen den Vereinigten Staaten von Amerika einerseits und den drei befragten europäischen Ländern – mitunter Deutschland – andererseits bestünden, wobei sich dies durch ähnliche Ethikwahrnehmungen aufgrund der Mitgliedschaft in der Europäischen Union erklärt wird (vgl. ebd.: 39). Auch hier variiert die Befragtenzahl in Bezug auf die Herkunft der Teilnehmer besonders, da fast elfmal so viele US-Amerikaner als Deutsche befragt wurden, was kein ausgeglichenes Verhältnis darstellt. Dadurch werden die Führungskräfte in Deutschland höchstwahrscheinlich weniger stark repräsentiert als aus den Vereinigten Staaten von Amerika. Grundsätzlich sollten daher so viele Teilnehmer wie nur möglich befragt werden, wobei die Gallup-Studie mit einer Befragtenanzahl von 1.500 eines Landes aussagekräftig zu sein scheint. Der Unterschied der Besorgnis um beispielsweise Diebstahl kann mit vorherrschenden Stereotypen erklärt werden, wobei deutsche Arbeitnehmer anscheinend als verantwortungsbewusst und ehrlich angesehen werden, wodurch solche kriminellen oder suchtbezogenen Aktivitäten bei diesen nicht oder nicht so stark von den Arbeitgebern vermutet werden. Auch könnte angenommen werden, dass deutsche Führungskräfte generell ein höheres Vertrauen gegenüber ihren Mitarbeitern entgegenbringen als ihre US-amerikanischen Kollegen.

Letztlich handelt es sich bei der im Jahr 1994 erschienenen Studie des Professors John Graham und der Mitarbeiter an US-amerikanischen Universitäten namens Waymond Rodgers sowie Alma Mintu um die Verhandlungsforschung in verschiedenen Staaten (vgl. Janzer 2007: 54 f.). Dabei führte man mit 700 Geschäftsleuten aus elf Ländern Verhandlungssimulationen durch, wovon 44 Teilnehmer aus Deutschland und 160 aus den USA stammten (vgl. ebd.: 55).

Die festgestellten Unterschiede zwischen den elf Ländern konnten schließlich laut den Forschern nicht direkt anhand deren Kultur erklärt werden (vgl. ebd.: 56). Weiterhin könne man US-amerikanische Verhandlungstechniken nur zum Teil auf die anderen teilnehmenden Staaten übertragen, weil in den USA kooperative Techniken und Problemlösungsstrategien effektiver als wettbewerbsfördernde oder konkurrenzfähige Verhaltensmuster angesehen werden – im Gegensatz zu Deutschland oder Großbritannien. Darüber hinaus sahen Graham, Rodgers und Mintu Zusammenhänge zwischen den Erkenntnissen dieser Studie sowie den Forschungsergebnissen von Hall, die in Unterabschnitt 5.3.4 noch dargestellt werden und Hofstede, welche im Kapitel 3 zuvor bereits beleuchtet wurden (vgl. ebd.: 57). Die Ergebnisse dieser Studien sind mit Vorsicht zu betrachten, da neben den Problemkategorien und den unausgeglichene Zahlen der Befragten auch die Jahreszahlen beachtet werden sollten. Studien, welche in den 1990er-Jahren erschienen sind, liegen über 20 Jahre in der Vergangenheit. In dieser Zeit können sich Ansichten, Stereotypen oder auch Menschenbilder bezüglich der Arbeitswelt verändern, wobei auch die Anwendung gewisser Führungsstile und -instrumente überdacht wird. Auf diesen Wandel, dem auch die Führung unterworfen ist, wird im vorigen Kapitel 4 eingegangen, welches die Weiterentwicklung von klassischen zu modernen Führungstheorien aufgreift. Um demnach mit der Zeit zu gehen und möglichst effektiv zu arbeiten, muss sich ständig informiert und angepasst werden.

5.3.3 Auswertung von Interviews

Da man sich nicht vollkommen auf theoretische Grundlagen und womöglich veraltete Befragungen stützen sollte, wenn es sich um einen Erkenntnisgewinn in Bezug auf Führungsstile und das Erleben der Rolle einer Führungskraft handelt, wurden zudem einzelne Vorgesetzte zu ihrem Empfinden dieser Faktoren interviewt. Aus finanziellen und Zeitgründen – auch für die Führungskräfte, da diese sich auf ein persönliches Treffen hätten vorbereiten und eventuelle Meetings hätten verschieben müssen – wurden diese Interviews per E-Mail-Kontakt durchgeführt, wobei die Teilnehmer dieselben fünfzehn Fragen beantworteten, welche einen Vergleich zwischen ihnen erleichtert.

Unglücklicherweise war es praktisch nicht möglich, Führungskräfte aus den USA mangels nötiger Kontakte sowie der fehlenden Zeit zu interviewen – bereits die Anfrage der

deutschen Vorgesetzten hat nicht stets zum gewünschten Output geführt, da von 16 angefragten Führungskräften lediglich fünf eine Rückmeldung abgaben. Mit einer geringen Rücklaufquote – hier von knapp 30 Prozent – muss gerechnet werden, weil ein solches Interview den Teilnehmern keinen unmittelbar sichtbaren Vorteil verschafft. Allerdings mögen einige dieser vermutlich die indirekte Aussicht erkennen, sich erneut nachhaltig mit dem eigenen Führungsverhalten auseinanderzusetzen und Chancen zur Optimierung dessen zu ergreifen. Die Ergebnisse der Führungskräfte aus Deutschland sind daher nicht statistisch repräsentativ, aber dennoch äußerst relevant, um Aussagen über deren Stile im Vergleich zur Theorie aus der Literaturrecherche und Studien zu bestätigen oder zu widerlegen. Somit können durch diese explorativen Interviews zumindest Erkenntnisse und Meinungsbilder dieses kulturellen Bereichs gesammelt sowie ausgewertet werden, um ein Gesamtbild zu erhalten.

Auch bei dieser Vorgehensweise des wissenschaftlichen Arbeitens ist auf Fehleinschätzungen zu achten. Zwar wurden die Daten der Teilnehmer hinsichtlich dieser Arbeit anonymisiert, jedoch weiß der Durchführende der Interviews über die Person und deren Antworten Bescheid, weshalb einzelne Führungskräfte den Drang verspüren könnten, sich besser darzustellen. Diese Art und Weise der Unehrlichkeit kann zu Verzerrungen der Antworten und somit der Erkenntnisse des Vorgehens führen, was offensichtlich nicht wünschenswert, aber menschlich ist. Die Durchführung eines Interviews ist nahezu undenkbar komplett anonym möglich, außer die zurückgesendeten Antworten würden von einer anderen Person entgegengenommen und anschließend an den Auswertenden übergeben, wobei in diesem Fall dennoch mindestens eine Person die Beantwortung zu Gesicht bekommt. Folglich hätte einzig eine Befragung über ein Portal, welches die Anonymisierung oder Pseudonymisierung gewährleistet, den gewünschten Stand hervorgebracht, wobei allerdings die Adressaten der Fragen nicht konsequent und schnell genug informiert werden hätten können. Bei einer Mitarbeiter- oder Studentenbefragung hingegen existieren die jeweiligen Kontaktdaten bereits in einer Datenbank, während hier einzeln nach diesen Daten gesucht und angefragt wurde.

Ebenfalls zu erwähnen ist, dass im Rahmen dieser durchgeführten Interviews alleinig männliche Führungskräfte befragt wurden, da keine der weiblichen Vorgesetzten auf die Anfrage reagierte und diese ohnehin nach einer kurzen Kontaktrecherche weniger vertreten zu sein scheinen. Somit können im folgenden Verlauf der Auswertung keine Ansichten von weiblichen Führungskräften in Deutschland vertreten werden, was aber kein allzu großes Problem darstellt, weil diese Methode lediglich einen Einblick in die Gefühlswelt und die Anschauungen deutscher Führungspersönlichkeiten verschaffen soll. Diese Interviews sind schon aufgrund der Rücklaufquote nicht für die Gesamtheit

der Ansichten deutscher Führungskräfte empirisch repräsentativ – deshalb wurde zuvor bereits auf professionell durchgeführte Studien eingegangen, während die Interviews ausschließlich vorige Ergebnisse ausschmücken und entweder widerlegen oder bestätigen sollen. Aufgrund von Platzgründen werden nicht alle, sondern lediglich die relevantesten und aussagekräftigsten Antworten beleuchtet.

Im ersten Interview einer Führungskraft aus einem Unternehmen mit knapp 2.000 Beschäftigten, wurde der bevorzugte Führungsstil als unterstützend und beratend beschrieben. Dabei soll Führung die Schwächen der Mitarbeiter nicht zu sehr strapazieren und die Stärken gezielt fördern (vgl. Anhang 1: 1). Dies ähnelt den Ansichten des kooperativen Stils, welcher laut Unterabschnitt 2.3.2 die Mitarbeitenden individuell betrachtet, damit effektiv und mitarbeiterspezifisch geführt werden kann. Allerdings sind dennoch auch einzelne Merkmale des autoritären Führungsstils erkennbar, wie beispielsweise die Wichtigkeit der Kenntnis über Schwächen und Stärken der Mitarbeiter, wobei der jeweilige Vorgesetzte aber direkte Anweisungen erteilt. Vom Laissez-Faire Stil wird hier hingegen nicht ausgegangen, da es bei dem Befragten nicht danach klingt, als würde er die Beschäftigten ohne Zielsetzungen oder Überwachung Aufgaben erledigen lassen.

Als Nächstes wurde ein Vorgesetzter desselben Unternehmens aber einer anderen Abteilung interviewt, der seinen Führungsstil als situativ beziehungsweise adaptiv beschreibt. Dies wird damit begründet, dass jeder Mitarbeiter aufgrund persönlicher Charaktereigenschaften und verschiedenen Situationen eine unterschiedliche Führung bedarf. Die Bedeutung der Führung wurzelt hier in der Anleitung und Unterstützung von Menschen, optimale Leistungen im Team mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen sowie die persönliche Weiterentwicklung und den Wachstum als Person zu stärken (vgl. Anhang 2: 1). Somit kann hier von einem eher kooperativen Führungsstil ausgegangen werden, wobei die Situationstheorie wie in Abschnitt 4.2 beschrieben zu greifen scheint. Die Führungskraft muss sich an jede Situation eigenständig anpassen und in der Lage sein, seine Beschäftigten charakterlich einzuschätzen, um anschließend das gewünschte Handeln der Person zu erreichen. Der Befragte will demnach auch kein bloßes Über- beziehungsweise Unterordnungsverhältnis schaffen, sondern an der Entwicklung der Mitarbeiter beteiligt sein.

Das dritte Interview wurde mit einer weiteren Führungskraft dieses Unternehmens – allerdings erneut einer anderen Abteilung – geführt, welche die Bedeutung von Führung in der Motivation und Begeisterung eines Teams mithilfe von Zielen und deren gemeinsames Erreichen sieht. Der angewandte Führungsstil wird weiterhin als teamorientiert, wenn auch mit eindeutigen Regeln und Zielen beschrieben, während eher als Coach agiert wird, um zusammen das optimale Ergebnis zu erreichen. Dabei wird

auf eine individuelle Führung geachtet, die sich nach den einzelnen Beschäftigten ausrichtet – einige benötigen metaphorisch somit Leitplanken, währenddessen andere Freiräume zur Entfaltung bevorzugen (vgl. Anhang 3: 1). Ebenfalls ist in diesem Fall der kooperative und autoritäre Stil erkennbar, da sowohl die Orientierung am Team, aber auch die Wichtigkeit von Vorgaben betont wird – vermutlich ist allerdings der kooperative Führungsstil vorherrschend, weil er oftmals die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern anspricht und der Vergleich mit dem Agieren als Coach vielmehr auf einen lenkenden Faktor als einen strikt bestimmenden hinweisen. Weiterhin achtet man hier auf das Individuum als solches und dessen Verhalten, weshalb die Verhaltens- und Situationstheorie eine Rolle spielen könnten.

Im vierten Interview kamen schließlich die Gedanken einer Führungspersönlichkeit eines erheblich kleineren Unternehmens mit circa 15 Mitarbeitern zum Vorschein, um auch eventuelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten anhand der Größe der Unternehmen zu beleuchten. Hier wird die Bedeutung anhand der Merkmale Aufbau von Vertrauen, Reduktion von Konflikten und dem Tun einen Sinn verschaffen verstanden. In Bezug auf den Führungsstil wird auf verschiedene Situationen verwiesen, denen sich angepasst werden muss durch einerseits Zwang oder die Führung mit Zielen, wobei ebenso die emotionale Führung eine große Rolle spielt (vgl. Anhang 4: 1). Kaum verschieden im Vergleich zu den anderen Befragten verhält es sich somit auch hier mit dem Verdacht auf den Führungsstil. Dieser erscheint ebenso als kooperativ, da viel Wert auf die Gewinnung des Vertrauens und Vermeidung von Konflikten gelegt wird, obwohl der Einsatz von klaren Ansagen autoritär wirkt. Allerdings wird sich höchstwahrscheinlich auch in diesem Fall an der Situationstheorie und der modernen Theorie der emotionalen Führung wie in Abschnitt 4.3 genannt orientiert, weil auf die Gefühle der Mitarbeiter und die Situationen, in denen sie sich auf der Arbeit befinden, geachtet wird.

Fünftens wurde ein Interview mit einer Führungskraft eines Unternehmens mit ungefähr 150 Mitarbeitern geführt, welche Führung mit dem Anlernen, Überwachen und Koordinieren der Tätigkeiten von Beschäftigten beschreibt. Dabei stellt die Vereinbarkeit vom selbstständigen Arbeiten des Mitarbeiters und der Vorgabe von Aufgaben eine Schwierigkeit dar, weil jedes Individuum einen unterschiedlichen Anspruch an die eigene Arbeit stellt und die Vermittlung des Anspruches des Unternehmens klar benannt werden soll. Selbst schätzt der Befragte seinen Stil als demokratisch ein (vgl. Anhang 5: 1). Somit wird hier eindeutig auf den kooperativen Führungsstil verwiesen, da diese Begriffe synonym verwandt werden können. Der Fokus der Bedeutung von Führung liegt in diesem Fall auf den Mitarbeitern und dem Umgang mit diesen, wobei sowohl auf deren Bedürfnisse als auch die des Unternehmens geachtet werden sollte.

Des Weiteren wurde als Hauptziel des ersten Vorgesetzten die Motivation der Mitarbeiter zu steigern angegeben, weshalb vor allem die in Unterabschnitt 5.3.1 in Verbindung mit der Gallup-Studie genannte Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber eine erhebliche Rolle spielt. Die vorhandenen Beschäftigten sollen also im Unternehmen gehalten werden und weiterhin gemeinsam und mit Freude ihre Aufgaben erledigen, um vorgegebene Organisationsziele zu verfolgen (vgl. Anhang 1: 1). Hier wird demnach auf die Bedürfnisse und das Wohlbefinden der Geführten geachtet, während die Unternehmensziele nicht aus den Augen verloren werden. Es ist das Wohlwollen der befragten Führungskraft bemerkbar, sowohl die Organisation voranbringen zu wollen als auch die Arbeit der Mitarbeitenden so angenehm wie möglich zu gestalten.

Im dritten Interview stellte sich heraus, dass die Ziele sich hier in nachhaltige Ergebnisse, Flexibilität hinsichtlich der Anpassung an veränderte Bedingungen sowie Vertrauen – sowohl extern als auch intern in das Team und die Arbeit der Abteilung – aufgliedern (vgl. Anhang 3: 1). Im Rahmen dieser Beantwortung wird sowohl auf das Unternehmen als auch auf die Beschäftigten eingegangen. Auf der einen Seite sollen zufriedenstellende Ergebnisse für die Organisation erreicht werden, welche dieser zum Wachsen verhelfen, auf der anderen Seite soll Vertrauen in die Mitarbeiter und das Unternehmen aufgebaut werden, während die Beschäftigten flexibel arbeiten können sollen.

Die Führungskraft, welche als vierte befragt wurde, sieht die verfolgten Ziele in dem ausgezeichneten Nutzen, der von den Mitarbeitern geboten werden soll, während diese dabei als Team füreinander metaphorisch durchs Feuer gehen (vgl. Anhang 4: 1). Hier wird ebenfalls der Zusammenhalt als Team angesprochen, wobei allerdings die Ergebnisse der Arbeit im Fokus zu liegen scheinen.

Angesichts der Frage nach der Verschaffung von Respekt bei den zu führenden Personen, meinte der erste Interviewpartner auf zwei verschiedene Weisen zu setzen. Einerseits sollte den Mitarbeitern ein offenes Ohr und Empathie entgegengebracht werden, andererseits sind eindeutige Anweisungen von Zeit zu Zeit durchaus nötig. Außerdem wird die Wichtigkeit einer positiven Vorbildwirkung sowie Authentizität betont, wobei Ehrlichkeit und das Einhalten von Versprechungen heraussticht (vgl. Anhang 1: 1). Gegensätzlich zur vorigen Frage sind hier erneut vereinzelt Anforderungen eines autoritären Stils wiederzuerkennen, da zu erreichende Ziele mittels exakten Ansagen vorgegeben werden. Trotz alledem überwiegt erneut die kooperative Vorgehensweise durch die Fokussierung auf das Zuhören der Belange der Mitarbeiter, der Wille zum Wirken als Vorbildes und das Zeigen von Einfühlungsvermögen der Führungskraft. Diese Attribute wären bei einem autoritär Führenden nicht denkbar, wenn man die verschiedenen Führungsstile strikt voneinander getrennt betrachtet, weshalb im vorliegenden Fall von der Anwendung eines Mischstils ausgegangen wird.

In diesem Fall meinte die Führungspersönlichkeit im zweiten Interview, eine gute Vorbildwirkung im Rahmen der Themen Kommunikation, Fachkompetenz sowie Agieren auf Augenhöhe sei die beste Möglichkeit, sich Respekt zu verschaffen, wobei die konsequente Einhaltung von Grundregeln des menschlichen Miteinanders beachtet werden müssen (vgl. Anhang 2: 1). Im Rahmen dieser Frage sind erneut Ansätze des kooperativen und autoritären Stils zu erkennen, obwohl Ersterer überwiegt. Zwar sind Regeln unerlässlich, aber die Kommunikation und das Miteinander sollen auf einer gleichen Ebene geschehen und nicht über- oder untergeordnet stattfinden. Diese Vorgehensweise soll weder die Führungskraft entkräften noch deren Entscheidungen schwächen, sondern gerade durch dieses gleichstellende Verhalten den nötigen Respekt verschaffen. Sehr wahrscheinlich funktioniert ein solches Vorgehen zur Erreichung dieses Ziels sogar besser als das starre Festhalten an einem autoritären Auftreten – Autorität wird nicht allein durch Machtausübung ersichtlich, sondern kann auch mittels Fachkompetenz und Empathie ausgestrahlt werden, wobei die Mitarbeiter womöglich eher auf diese Weise bereit sind, Ideen und Wünsche vorzustellen, um das Unternehmen voranzubringen.

Im Rahmen der weiterführenden Fragen wurde auf den Umgang mit Lob und Kritik hingewirkt. Diesbezüglich werden die Beschäftigten bei Fehlverhalten diskret von der ersten interviewten Führungskraft angesprochen und die Möglichkeit aufgezeigt, sich bei zukünftigen Gelegenheiten besser zu verhalten. Bei besonders guter Durchführung von Aufgaben soll der Mitarbeiter unverzüglich mündlich gelobt oder bei besonderen Anlässen durch monetäre Prämien wie beispielsweise Gutscheine geehrt werden (vgl. Anhang 1: 1). Während auf der autoritären Seite ebenfalls direkt getadelt oder gelobt wird, wird auf der kooperativen Seite eher auf objektive Anerkennung und Kritik statt unmittelbarer persönlicher Bewertung hingearbeitet. Nach dieser Betrachtung wird zwar direkt kritisiert und gelobt, allerdings wird auf die Diskretion gegenüber den anderen Mitarbeitern geachtet, wenn es sich um die negative Alternative handelt. Außerdem wird stets die Aussicht auf Besserung thematisiert, worauf der Fokus zu liegen scheint.

Auch im zweiten Interview wurde betont, dass Kritik stets sachorientiert geäußert werden sollte, statt den Menschen persönlich zu bewerten. In Bezug auf das Loben wurde ein dosierter Umgang angegeben – generell geschieht dies bei besonderen Leistungen beziehungsweise Events wie Auslieferungen, da diese mit Überstunden, Wochenendarbeit und hohem Engagement verbunden sind. Ebenso üben das Einhalten von Deadlines und die Durchführung von Dienstreisen hohen Druck auf die Mitarbeiter aus, welche es wert sind, belohnt zu werden (vgl. Anhang 2: 1). Wie im ersten Interview sollte Kritik also nie den Menschen persönlich angreifen und Lob in Verbindung mit auffallend erfolgreichen Ergebnissen angewandt werden. Hier wird demnach nicht bei jeder Erfül-

lung einer Aufgabe gelobt, sondern vergleichsweise etwas sparsamer umgegangen. Bei alltäglichen wiederkehrenden Aufgaben erscheint dies womöglich nicht allzu bedeutend, allerdings sollten eventuell nicht nur besonders aufwendige Arbeiten belohnt werden, da selbst ein kurzer Ausspruch von Lob – jenseits der monetären Belohnung – durchaus positiv auf die Motivation des Beschäftigten wirken kann.

Ebenfalls legt der dritte Interviewpartner Wert auf konstruktive Kritik mit dem Ziel, den Mitarbeitern Wege aufzuzeigen, wie die Aufgaben zukünftig effizienter und besser erledigt werden können. Bei der Betrachtung von Lob soll dieses situativ, fallbezogen und vor allem zeitnah erfolgen, während in Bezug auf dauerhafte Erfolge zusätzlich mittels Schulungen oder Projekten die persönliche Weiterentwicklung der Beschäftigten belohnt werden soll (vgl. Anhang 3: 1). Kritik wird hier ähnlich wie zuvor konstruktiv und diskret ausgeübt, wobei das Ziel erneut nicht der Tadel der Person, sondern die Aussicht auf Besserung der Fähigkeiten zu sein scheint. Bezüglich des Umgangs mit Lob wird auf die Situation und das sofortige Vorgehen bei kleineren Erfolgen hingewiesen, während bei größeren Errungenschaften mit der Aussicht auf Weiterbildung und somit dem Übergeben von mehr Verantwortung gelobt wird. Diese Art der Belohnung erscheint förderlich für Menschen des Typs Y, während Typ X womöglich monetäre Anerkennungen eher schätzen würde – die Unterscheidung vorliegender Menschenbilder wird in Abschnitt 4.1 näher beschrieben und sollte bei der charakterlichen Einschätzung der Beschäftigten beachtet werden.

Eine ähnliche Ansicht lässt sich im vierten Interview herausstellen, wobei Kritik stets wertschätzend ausgeübt werden sollte, weil im Endeffekt der Vorgesetzte in seiner Position und nicht die Person selbst den Mitarbeitenden kritisiert. Auch der Umgang mit Lob findet in persönlichen Gesprächen statt, wobei die befragte Führungskraft sich selbst noch so einschätzt, dass dies noch öfter geschehen sollte (vgl. Anhang 4: 1). Diese Selbsteinschätzung erscheint interessant, da die befragte Führungskraft offen zugibt, noch zu selten zu loben und dies in Zukunft wahrscheinlich verbessern zu wollen – diese Steigerung könnte die Mitarbeiterbindung weiterhin stärken.

Auf die Frage, ob eine Führungskraft geliebt oder gefürchtet werden sollte, wählte der erste Befragte einen Mittelweg beziehungsweise keine der Auswahlmöglichkeiten. Wichtiger erscheint eher der respektvolle Umgang und dass der Führende von seinen Mitarbeitern ernst genommen wird (vgl. Anhang 1: 1). Auch in diesem Fall stehen die Zusammenarbeit und ein wohlwollendes Miteinander im Fokus statt einer bloßen hierarchischen Stellung. Eine Versteifung auf Schwarz und Weiß ist nicht zu erkennen, sondern vielmehr eine Betrachtung der Dinge in Graustufen.

Gleichermaßen fiel die Meinung des zweiten Befragten aus, welcher keine der beiden Varianten als wünschenswert einschätzt, da diese Extreme darstellen. Eine Führungskraft sollte demnach vor allem verstanden und respektiert werden (vgl. Anhang 2: 1). Diese Einschätzung scheint sinnvoll, da vermutlich weder der eine noch der andere Pol zu einem erwünschten Ergebnis führen würde. Auf der einen Seite ist eine Führungskraft, welche gefürchtet wird, unzugänglicher für konstruktive Kritik oder erfolgversprechende Ideen der Mitarbeiter, während auf der anderen Seite der geliebten Führungskraft entweder blind gefolgt wird, ohne Bedenken zu äußern oder aufgrund der engen Bindung Respekt als Vorgesetzter verloren geht.

Interessanterweise wurde im vierten Interview im Gegensatz zu den vorigen Führungskräften anders geantwortet – ein Chef sollte demnach in diesem Fall geliebt werden (vgl. Anhang 4: 1). Diese Ansicht könnte sich erklären durch ein hohes Geltungsbedürfnis der Führungspersönlichkeit, da Menschen bekanntermaßen lieber gemocht statt abgelehnt werden wollen. Jedoch ist es eine Aufgabe des Vorgesetzten, auch unerfreuliche Entscheidungen bezüglich der Beschäftigten wie beispielsweise eine Kündigung zu treffen, wobei das Gegenüber nicht immer zufriedengestellt werden kann und die Lage der Dinge akzeptieren muss.

Hinsichtlich der Überwachung der Beschäftigten gab die zuerst interviewte Führungskraft an, überhaupt nicht zu kontrollieren, weil Stärken und Schwächen dieser vorher abgeschätzt und durchaus lösbare Aufgaben vergeben werden – deren Erfüllung wird anschließend allerdings direkt ausgewertet (vgl. Anhang 1: 1). Im Übrigen nannte der Befragte die Metapher eines Orchesters sowie die Kenntnis darüber, wer „welches Instrument spielen kann und wie gut er es spielen kann“ (Anhang 1: 1), wobei dies die effektive Erfüllung der Aufgaben gewährleisten soll. Diese Art und Weise der Überwachung erscheint nicht allzu strikt, wie es bei dem autoritären Stil zu Führen zu sein scheint, sondern eher kooperativ, indem den Beschäftigten Vertrauen entgegengebracht wird.

Die zweite interviewte Führungspersönlichkeit antwortete auf ähnliche Weise, da eine richtige Überwachung nicht durchgeführt wird. Vielmehr werden Aufgaben nachgehalten, bei denen Deadlines gemeinsam vereinbart waren – außerdem sollen die Mitarbeiter beim Aufkommen von Problemen bezüglich der pünktlichen Umsetzung den Vorgesetzten rechtzeitig informieren (vgl. Anhang 2: 1). Auch hier wird ein hohes Maß an Vertrauen in die Beschäftigten gesetzt, statt ihnen zu misstrauen, was auf ein Menschenbild nach Typ Y hinweist. Des Weiteren wird es anscheinend nicht geahndet, eine Aufgabe nicht rechtzeitig fertigstellen zu können, wenn dies vorher mit der Führungskraft besprochen wird – das heißt, die Mitarbeiter sollen keine Ängste im Umgang mit dem Vorgesetzten verspüren, was zu einem entspannteren Arbeitsklima beiträgt.

Weiterhin überwacht der dritte befragte Vorgesetzte seine Mitarbeiter mindestens mit wöchentlichen Abstimmungsgesprächen, wobei sogenannte 4-Box-Charts Transparenz schaffen sollen und die Chance des zeitnahen Korrigierens geben (vgl. Anhang 3: 1). Im Gegensatz zu den vorigen Befragten wird hier nicht angegeben, gar nicht oder kaum zu überwachen, sondern direkt Elemente der Kontrolle genannt. Diese Vorgehensweise lässt vermuten, dass der Vorgesetzte eher das Menschenbild nach Typ X vertritt, wonach die Beschäftigten regelmäßig überwacht werden sollten, um eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung zu gewährleisten.

Darüber hinaus ist die Motivation des zu führenden Teams von Relevanz, weshalb im Folgenden ebenfalls nach einem gelungenen Beispiel im Laufe der Berufserfahrung gefragt wurde. Die Mitarbeiter sollen laut des ersten befragten Teilnehmers in das jeweilige Thema einbezogen werden, während die Bedeutung des Aufzeigens der verschiedenen Ziele und die Sicht von Kunden und Führungsebenen in der Organisation als hoch hinsichtlich der Motivationssteigerung eingeschätzt wird. Als konkretes Beispiel wurde ein Projekt eines externen Unternehmens genannt, welches auf einem bisher eher unbekanntem Gebiet angenommen wurde. Motivation wurde durch Fragestellungen wie „Schaffen wir das? Traut ihr Euch das zu? Was wären die Rahmenbedingungen, die ihr braucht, um es erfolgreich zu lösen?“ (Anhang 1: 2) geschaffen, woraufhin die Aufgabe erfolgreich gelöst sowie Erfahrungen auf diesem Gebiet angeeignet wurden. Diese Erkenntnisse wirken sich somit positiv auf die Vielseitigkeit und Effizienz der Organisation und die Begeisterung der Mitarbeiter aus (vgl. Anhang 1: 2). Hier wird deutlich, dass ein Wachsen an Aufgaben und Erfahrungen möglich ist, wodurch die Führungskraft von Projekt zu Projekt selbstbewusster und eigenständiger im Umgang mit den Mitarbeitern wird. Außerdem scheinen Erfolge und das Abschließen von Aufgaben höchst motivierend auf Beteiligte zu wirken.

Auf diese Frage wurden im zweiten Interview gemeinsame Events abseits des täglichen Arbeitsablaufes als besonders motivierend eingeschätzt. Hinsichtlich eines Beispiels wurde ein gemeinsamer Workshop im Jahr 2022 genannt, welcher mit dem Schwerpunkt auf Persönlichkeitsanalyse der einzelnen Mitarbeitenden durchgeführt wurde. Dadurch konnten individuelle Charaktereigenschaften der Beschäftigten mithilfe eines externen Trainers analysiert werden (vgl. Anhang 2: 2). In diesem Fall legt die Führungskraft besonderen Wert auf die persönliche Entwicklung der Beschäftigten, wobei teambildende Maßnahmen den Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe stärken sollen. Außerdem kann dadurch die Art zu Führen anhand der unterschiedlichen Charakteranalysen ausgerichtet werden, was sich sowohl positiv auf die Mitarbeiter und das Arbeitsklima als auch die Erfahrung des Vorgesetzten auswirkt.

Hinsichtlich dieses Punktes sollen laut des vierten Interviews die Schaffung eines guten Teams, die Beschäftigung exzellent ausgebildeter Mitarbeiter und die Trennung von Beschäftigten, welche nicht in das Unternehmen passen, zu einer erhöhten Motivation führen. Hierzu wurde das Beispiel im Zusammenhang mit der Steigerung der Motivation der Mitarbeiter und der Verbesserung des Arbeitsklimas nach der Trennung einiger nicht passender Beschäftigten genannt (vgl. Anhang 4: 1 f.). Im Gegensatz zu den vorigen Befragten wird hier neben dem Zusammenhalt des Teams auch der Abschied einiger Mitarbeiter als Steigerung der Motivation verstanden. Laut der Führungskraft sollte die Gruppe als Einheit fungieren, wobei einzelne Personen mit anderen Ansprüchen an die Arbeitsweise das Arbeitsklima negativ beeinflussen können – durch die Trennung von diesen Schwachstellen soll die Motivation der restlichen Gruppe gesteigert werden. Diese Ansicht wirkt zuerst zwar relativ drastisch, kann allerdings rasch zu Erfolgen führen, wenn intensive Gruppenarbeit gefragt ist, was in kleineren Unternehmen oft der Fall sein kann.

Des Weiteren antwortete die zuerst befragte Führungskraft in Verbindung mit der Frage nach der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, dass diese zu 90 Prozent von Anfang an eingebunden werden und zu 10 Prozent abgewägt wird, ob das betreffende Thema dies benötigt (vgl. Anhang 1: 2). Diese Vorgehensweise lässt einen starken Willen nach Mitarbeiterbindung vermuten und spricht am ehesten für einen kooperativen Führungsstil. Dort wird darauf geachtet, Beschäftigte in Entscheidungen einzubeziehen, während der Vorgesetzte gezielt am Arbeitsprozess teilnimmt. Bei einer autoritären Führungskraft wird hingegen vielmehr selbst entschieden und kein großer Wert auf die Einbindung von den Geführten gelegt.

Der dritte Interviewpartner setzt auf eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter, wobei entscheidungsrelevante Fakten und Daten zugearbeitet werden lassen und strukturierte Workshops nach der Vorstellung einer Schwarmintelligenz mit relevanten Beschäftigten abgehalten werden (vgl. Anhang 3: 2). Somit wird durch Brainstorming ein anderer Blickwinkel auf die Aufgabe geschaffen, wodurch die Vermeidung von Fehlern effektiver erreicht werden kann. Dies zeigt, dass die Führungskraft bereit ist, andere Meinungen anzuhören und in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen – dadurch kann teilweise bestätigt werden, dass deutsche Führungskräfte durchaus offen für Diskurse sind, wie in Abschnitt 5.1 betrachtet wurde. Somit wird in jedem der durchgeführten Interviews der Wille zur Einbindung der Mitarbeiter betont, ob mittels direkten Gesprächen oder Workshops.

In Abschnitt 2.4 wurde die Bedeutung der Anwendung verschiedener Führungstechniken und -instrumente bereits betrachtet. Im ersten Interview wird erneut auf die Förderung der Stärken und die Entlastung der Schwächen sowie eine angemessene Kom-

munikationskultur verwiesen. Ebenso maßgebend ist das Geben und Gewähren von Feedback, wobei eine jährliche Leistungsbeurteilung im Rahmen einer entspannten Atmosphäre eine große Rolle spielt (vgl. Anhang 1: 2). In diesem Fall wird von motivierenden Instrumenten ausgegangen, wozu die vom Teilnehmer angesprochenen Mitarbeiterbeurteilungen und die Anerkennung geleisteter Arbeit durch Lob oder konstruktive Kritik zählen, welche zudem direkt umsetzbar sind.

Hinsichtlich der Führungsinstrumente wurde im zweiten Interview speziell auf Standards wie beispielsweise Management by Objectives, by Participation und by Delegation hingewiesen – dabei spielen offensichtlich Zielvereinbarungen, die Beteiligung der Mitarbeiter und Übertragung von Aufgaben eine große Rolle. Allerdings ist diese Anwendung wie in Frage eins stets mitarbeiter- und themenabhängig, wobei die Beschäftigten mit starker intrinsischer Motivation bei der Führungskraft eigenständig in Bezug auf Zielvorgaben agieren können (vgl. Anhang 2: 2). Hier scheint vor allem die Selbstständigkeit der Mitarbeiter im Fokus zu stehen – zwar werden durch Zielvorgaben gewisse Anweisungen gegeben, allerdings kann der Beschäftigte den Weg zur Zielerreichung selbst planen. Außerdem wird den Mitarbeitenden durch die Delegation von Aufgaben ein hohes Maß an Vertrauen und Eigenständigkeit entgegengebracht.

Zu diesem Thema nannte der dritte Befragte Instrumente wie Leading by example, Zielvereinbarungen, Coaching, zielorientierte Führung und 360-Grad-Feedback – das heißt eine Betrachtung der Ergebnisse von Mitarbeitern aus verschiedenen Blickwinkeln (vgl. Anhang 3: 2). Auch diese Führungskraft schätzt die Anwendung von Zielorientierung und -vereinbarungen als Instrumente als bedeutend ein, wobei die Mitarbeiter aber bei Fragestellungen auf den Vorgesetzten zukommen können, welcher dann nicht als Chef, sondern als Coach agiert und Hilfestellungen vorgibt.

Dazu verweist der vierte Interviewteilnehmer auf die erste Frage nach der Bedeutung von Führung und nennt erneut Faktoren wie den Aufbau von Vertrauen, die Reduktion von Konflikten und der Sinngebung des Tuns (vgl. Anhang 4: 2). Allerdings wird hier nicht so sehr auf direkte Führungsinstrumente eingegangen, sondern eher auf indirekte Techniken, welche nicht unmittelbar beeinflussbar sind. Vertrauen braucht zum Beispiel viel Zeit, um aufgebaut zu werden und kann weder von einem auf den anderen Tag entstehen, noch direkt verlangt werden.

Außerdem wurde nachgefragt, wann sich die Führungsfähigkeiten in dem Leben des Befragten erstmals gezeigt haben, worauf die erste Führungskraft das Alter von 29 Jahren nannte. Diese Erkenntnis zeigte sich in dessen ersten Job als Projektingenieur, wobei ihm die Führung eines Projektteams bestehend aus zehn Mitarbeitern übertragen wurde (vgl. Anhang 1: 2). Diese Antwort erscheint äußerst interessant, da man

diese Entwicklung mit beinahe dreißig Jahren entweder als relativ spät oder aber relativ früh einordnen könnte. Stereotypisch wird oft von älteren Führungskräften ab frühestens 40 Jahren ausgegangen, wobei in der heutigen Zeit auch vermehrt jüngere Vorgesetzte existieren. Nimmt man allerdings Bezug auf die erstmalige Kenntnisnahme seiner Führungsfähigkeiten, hat sich diese vergleichsweise spät zu den anderen Interviews gezeigt.

Beim zweiten Interviewpartner zeigten sich die Führungsfähigkeiten wohl bereits bei der Übernahme der Rolle des Kapitäns in der Fußballmannschaft im Alter von 16 Jahren (vgl. Anhang 2: 2). Im Vergleich zum ersten Interview schätzt der Vorgesetzte die Erkenntnis seiner Fähigkeiten um einiges früher ein, wobei der Antritt einer Führungsposition im Rahmen einer Sportmannschaft durchaus einen guten Start in die Arbeitswelt darstellen kann. Auch hier müssen Aufgaben verteilt sowie Stärken und Schwächen der Spieler angesprochen oder der Teamzusammenhalt aufgewertet werden, um ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erreichen.

Der vierte Interviewteilnehmer gab an, sein Potenzial als Führungskraft erstmals bei der Gründung seines Unternehmens erkannt zu haben (vgl. Anhang 4: 2). Dies ähnelt eher der Angabe des ersten Interviewpartners, da sich direkt im Berufsleben bewiesen werden musste.

In Bezug auf die vorige Frage fällt auch die Prägung von beruflichen Erlebnissen ins Gewicht, wobei ein internationales Projekt und die Mitarbeit des Teilnehmers des ersten Interviews als ehemaliger SAP-Berater genannt wurden. Dort tätigte der Projektleiter den Anspruch: „Wir sind nicht hier, um ein Produkt zu verkaufen, sondern dem Kunden eine Lösung anzubieten“ (Anhang 1: 2). Dies beeinflusste den Interviewteilnehmer sehr in Hinsicht auf die Wichtigkeit von Authentizität – lösungsorientiertes Arbeiten spielt daher eine größere Rolle bezüglich der Zufriedenheit der Führungskraft als eine Inszenierung (vgl. Anhang 1: 2). Hier wird ersichtlich, dass der Vorgesetzte sich von dem Projektleiter als weitere Führungspersönlichkeit inspirieren lassen hat sowie bereit war, von diesem zu lernen und seine Selbstwahrnehmung zu verbessern. Diese Herangehensweise wird sich in Zukunft sehr wahrscheinlich auszahlen, da sich eine Aufgeschlossenheit gegenüber anderer Führungstechniken positiv auf weitere Herausforderungen in der Arbeitswelt auswirken kann – wenn man sich allerdings als unfehlbar einschätzt, ist eine Weiterentwicklung kaum möglich.

Auf diese Frage nannte die zweite interviewte Führungskraft einen mehrjährigen Auslandsaufenthalt als starke Prägung im Beruf (vgl. Anhang 2: 2). Vermutlich stärken solche Erfahrungen die Eigenständigkeit und die Wahrnehmung verschiedener Führungsstile sowie kultureller Eigenheiten.

Der fünfte Befragte sieht eine starke Prägung des Berufslebens im Kennenlernen verschiedener Arten von Führungspersonal durch das Ausführen unterschiedlicher Nebentätigkeiten sowie der Selbstständigkeit als Fotograf der Führungspersönlichkeit seit dem Jahr 2015 in Form eines Nebenjobs (vgl. Anhang 5: 2). Dies lässt vermuten, dass vor allem die zahlreiche unterschiedliche Ausführung von Tätigkeiten zu bedeutenden Erfahrungen und der Weiterentwicklung als Person führen.

Ob ein Vorgesetzter als gut eingeschätzt und welche Eigenschaften dieser besitzen sollte, ist subjektiv und kann von Person zu Person anders beurteilt werden. Laut dem ersten Interviewpartner zählen Eigenschaften wie beispielsweise Empathie und Techniken wie aktives Zuhören nicht darauf bestehen, alleiniger Entscheider zu sein, teambildend wirken sowie den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Wertschätzung entgegenbringen zu einer guten Führungskraft. Laut seiner Einschätzung trägt jeder einzelne Mitarbeiter durch die Erledigung seiner Arbeit zum gemeinschaftlichen Erfolg bei (vgl. Anhang 1: 3). Hier kann festgestellt werden, dass der Interviewpartner weniger die Eigenschaften, als vielmehr das aktive Handeln eines Vorgesetzten als wichtig erachtet. Somit wird angenommen, er spreche sich eher gegen die Eigenschaftstheorie und für die Verhaltens- beziehungsweise Situationstheorie aus, wenn es um die klassischen Führungstheorien wie in Abschnitt 4.2 beschrieben handelt, weil das Vorgehen der jeweiligen Führungskraft bedeutender scheint als dessen angeborene Eigenschaften. Weiterhin ist eine Tendenz zu der bereits in Abschnitt 4.3 beleuchteten emotionalen Führung zu erkennen, worin der Vorgesetzte ein gewisses Maß an Vertrauenswürdigkeit aufweist und bereit ist, Empathie zu zeigen.

Ebenfalls im Rahmen des vierten Interviews wird auf die Bedeutung der emotionalen Intelligenz und Wertschätzung verwiesen, wobei auch der persönliche Status hoch sein sollte – hierbei rücken Faktoren wie Ausstrahlung, Physis und Humor in den Vordergrund (vgl. Anhang 4: 2). Hier wird vermutlich neben der emotionalen Führung auf die Eigenschaftstheorie beziehungsweise die charismatische Führung, welche bereits in den Abschnitten 4.2 und 4.3 vorgestellt wurden, verwiesen, wobei gewisse Eigenschaften wie körperliche Merkmale oder Charisma hervorgehoben werden. Nachteilig dabei ist allerdings, dass diese Eigenschaften nicht erlernbar sind und eine Führungskraft ohne sie nach dieser Meinung nie wirklich gut sein könnte. Somit lässt sich bei nahezu allen Interviewteilnehmern die Wichtigkeit von Empathie nachvollziehen, was die Anwendung der emotionalen Führung als Vorreiter für gute Führungskräfte bedeuten würde.

Als Führungskraft hat man ebenso wie in anderen Positionen mit besonderen Herausforderungen zurechtzukommen, wobei der erste Interviewteilnehmer in diesem Fall die Vereinbarung des Berufs und der Familie angab (vgl. Anhang 1: 3). Diese Antwort er-

scheint nachvollziehbar, da der Vorgesetzte sowohl für sich selbst als auch für zahlreiche weitere Personen die Verantwortung trägt, wobei er auch oft auf Nachfragen und eventuelle Überstunden eingestellt sein muss. Daher kann die Vorbereitung von Aufgaben und Maßnahmen für die Beschäftigten viel Zeit in Anspruch nehmen, während die sogenannte Work-Life-Balance nicht aus dem Gleichgewicht geraten sollte – das heißt die Führungskraft und die Mitarbeiter sollen ihre Arbeit gewissenhaft erledigen, sich dabei aber weder überarbeiten noch überfordert fühlen, sondern einen angemessenen Freizeitausgleich mit ihrem Dienstschluss durch beispielsweise die Familie erleben können.

Der zweite interviewte Vorgesetzte sieht die Herausforderungen in der Führung unterschiedlicher Charaktere, weil sich jeder motiviert sowie einbezogen fühlen soll, aber die Verteilung der Arbeit auf die Mitarbeiter nicht unfair erfolgen darf. Zuletzt soll ebenso einem Burn-out aufgrund hoher Arbeitslast in der geführten Abteilung vorgebeugt werden (vgl. Anhang 2: 2). Dies kann einen enormen Druck auf die Führungskraft ausüben, da ein Bewusstsein für die Verantwortung gegenüber den Beschäftigten und deren Zufriedenheit sowie Gesundheit herrscht.

Im dritten Interview wurde darauf hingewiesen, dass die Herausforderung metaphorisch darin besteht, den Lärm in Zimmerlautstärke zu übertragen. Da die Geschäftsbedingungen und die äußeren Einflüsse des Marktes immer dynamischer und schneller werden, soll das Team nicht den Schwankungen ausgesetzt werden. (vgl. Anhang 3: 3). Auch in diesem Fall wird Druck verspürt, eine gewisse Leitfigur für die Beschäftigten darstellen zu müssen und stets als Vorbild zu fungieren, um den Geführten ein Gefühl von Stabilität zu vermitteln. Unterbewusst spielt hier wahrscheinlich erneut der Gedanke des Drucks eine Rolle, eine zufriedenstellende Arbeit für die Mitarbeiter erledigen zu müssen, woran der gute Wille des Interviewten erkennbar wird.

Im Rahmen des fünften Interviews wurden die Herausforderungen auf das Bewahren von Ruhe, das Treffen von Entscheidungen – unabhängig von der persönlichen Haltung gegenüber den Beschäftigten – und dem Bewahren der Geradlinigkeit des eigenen Verhaltens eingegrenzt (vgl. Anhang 5: 2). Diese Ansicht ähnelt der des zweiten Befragten, wobei in diesem Fall auch die Bevorzugung anderer Mitarbeiter vermieden werden soll. Die Führungskraft sollte stets eine neutrale oder gleiche Meinung zu jedem Beschäftigten haben, da sonst ein Ungleichgewicht entstehen kann, welches sich negativ auf die Zusammenarbeit des Teams und das Arbeitsklima auswirken kann.

Abschließend sollte die Frage nach der Wirkung einer Führungsposition als attraktiv und interessant Aufschluss über die Tätigkeit als Vorgesetzter geben, wobei der erste Interviewpartner meinte, die Möglichkeit gestaltend wirken zu können und das nicht

existierende Aufkommen von Langeweile seien ausschlaggebend (vgl. Anhang 1: 3). Hier wird besonderer Wert auf die Vielschichtigkeit und gewisse Freiheit, die mit einer Position kommt, gelegt. Womöglich ist der Teilnehmer des Interviews eher kreativ geprägt und zufrieden, wenn nicht jeder Tag bereits vorhersehbar oder durchgeplant ist. Somit kann in diesem Fall mit vielen unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammengearbeitet werden, statt stets klare Anweisungen oder Aufgaben abarbeiten zu müssen.

Auf diese letzte Frage antwortete der zweite Interviewpartner mit dem in den Vordergrund rücken der individuellen Stärken der Beschäftigten und der dazu passenden Aufgaben- und Verantwortungsverteilung (vgl. Anhang 2: 3). Höchstwahrscheinlich sieht hier der Vorgesetzte also die Attraktivität der Position im näheren Kennenlernen und Auseinandersetzen mit der Persönlichkeit seiner Mitarbeiter sowie der Möglichkeit, diesen die Arbeit mittels geeigneter Zuteilung von Aufgaben so angenehm wie möglich zu gestalten. Diese Antwort wirkt auf eine äußerst positive Einschätzung der Wichtigkeit von emotionaler Intelligenz und insbesondere Empathie hin, wobei Macht keine oder eine untergeordnete Rolle spielt.

Der vierte Interviewpartner sagte, er mag Veränderungen, will mit Menschen zusammenarbeiten und genießt die Bedeutsamkeit der Position als Führungskraft (vgl. Anhang 4: 2). Hier gibt die Führungskraft neben offen zu, Gefallen an dem Ansehen und der Machtposition zu finden, in der sie sich befindet. Dies sollte allerdings nicht der Hauptgrund für den Antritt einer Führungsposition sein, weil sich Mitarbeiter dadurch nicht verstanden fühlen könnten und keine erfolgreiche Aufgabenerledigung für den Vorgesetzten erledigen würden, welcher ausschließlich auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist.

Die fünfte befragte Führungspersönlichkeit sieht die Anreize einer solchen Position in den abwechslungsreichen Tätigkeiten, dem umfassenden Einblick in zahlreiche Ebenen des Unternehmens, der Möglichkeit zur Selbstbestimmung der Aufgaben sowie dem Umgang mit Menschen (vgl. Anhang 5: 2). Hier kommt die Begeisterung bezüglich des Berufs zum Vorschein, da gezielt mehrere Vorteile der Führungsposition genannt werden, welche vor allem die Neugier und die Freude an der Arbeit mit Menschen beleuchten.

Zusammenfassend haben die interviewten Führungskräfte ähnliche Ansichten hinsichtlich der gestellten Fragen, wobei drei der Befragten der gleichen Branche beziehungsweise demselben Unternehmen angehören. Dieses und die weiteren Unternehmen unterscheiden sich allerdings in ihrer Größe – Ersteres kann als groß, das des vierten Interviewpartners als klein und Letzteres als mittelgroß eingestuft werden. Auch das Alter der Interviewpartner variiert von Mitte 50 des ersten und dritten Teilnehmers über

Mitte 40 des zweiten und vierten Befragten bis hin zu Anfang 30 des letzten Vorgesetzten. In Bezug darauf sind allerdings kaum merkliche Verschiedenheiten in den Antworten zu erkennen, welche durch die Altersunterschiede hätten erklärt werden können.

Wie in Abschnitt 5.1 beschrieben, wird davon ausgegangen, deutsche Führungskräfte arbeiten sehr genau, ernst und qualitätsorientiert. Außerdem wird die Möglichkeit eröffnet, über Entscheidungen mit dem Vorgesetzten diskutieren zu können, ohne nachteilig behandelt zu werden. Im Rahmen der Durchführung dieser Interviews konnte festgestellt werden, dass deutsche Führungskräfte durchaus einen hohen Wert auf die Einbeziehung der Mitarbeiter legen und die Äußerung von Ideen sogar begrüßen. Somit sollen Beschäftigte die Chance erhalten, mithilfe von Workshops und Brainstorming die Führungskraft zu beraten sowie eigene Einfälle einfließen zu lassen. Dies bestätigt die Begrüßung von Diskurs hinsichtlich der Beschlussfindung der Vorgesetzten in Deutschland, wohingegen ein gewisses Maß an Respekt stets an den Tag gebracht werden soll – das wird erreicht durch das Zeigen von Empathie, Vorbildwirken, Fachkompetenz und Transparenz der Handlungen. Hier erkennt man die Fokussierung auf eigene Ansprüche, im Gegensatz zum Ausspielen einer Machtposition.

Die Orientierung an der Qualität der Arbeit und der genauen Durchführung wird anhand der Aussagen zur Motivation der Beschäftigten ersichtlich. Die Mehrheit der genannten Beispiele in der Ergebniserstellung weist auf ein zügiges, aber zufriedenstellendes und gewissenhaftes Erledigen der Aufgaben hin, wobei sich auch Zeit für die Einschätzung der Stärken und Schwächen der Mitarbeiter genommen wird, um in Zukunft effektiver handeln zu können.

Außerdem beschreiben die meisten Teilnehmer ihren Führungsstil als eher kooperativ, weshalb anzunehmen ist, dass der autoritäre Stil vermehrt als veraltet gilt. Dies entkräftet die Aussage der Ernsthaftigkeit der deutschen Führungskräfte, wobei damit keine Unseriosität einhergeht, sondern eine eher unterstützende sowie kollegiale Führungsmentalität an den Tag gelegt wird im Gegensatz zu einer äußerst strengen oder machtgesteuerten Perspektive. Grundsätzlich kann – abseits des Standpunktes der Ernsthaftigkeit der Deutschen – durch die Betrachtung der Interviews ein Zusammenhang zu den zuvor festgestellten Annahmen aus der Literaturrecherche hergestellt werden, was ebenfalls die Richtigkeit der Aussagen bezüglich der US-amerikanischen Führungskräfte indiziert.

5.3.4 Kulturspezifische Unterschiede nach Hall

Um erfolgreich zu führen, spielt die Art und Weise der Kommunikation eine bedeutende Rolle. Dabei variiert das Kommunikationsverhalten und wird „durch die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kulturkreis oder Sprachgemeinschaft“ (Lieber 2007: 93) geprägt.

Hier wird die Sicht auf die Erschließung des Gesagten aus dem Kontext gelenkt und inwieweit zwischen Individuen beziehungsweise Gruppen direkt oder indirekt kommuniziert wird. Low Context Cultures beschreibt Kulturen, in denen sich explizit miteinander ausgetauscht wird, während High Context Cultures diejenigen Kulturen meint, in welchen eher indirekt kommuniziert wird und bei denen gewisse Informationen nur über den Kontext zu erschließen sind (vgl. ebd.: 93 f.). Das heißt, ein eindeutiges Nein wird selten klar ausgesprochen und muss durch die Art und Weise, wie etwas bejaht wurde, über den Kontext interpretiert werden, weshalb das nonverbale Verhalten besondere Bedeutung aufweist (vgl. ebd.: 94).

Deutschland gilt eindeutig als Low Context Culture, wohingegen sich die Vereinigten Staaten von Amerika eher im Mittelfeld befinden (siehe Abb. 11). Dies erscheint logisch, weil die Deutschen als sehr direkte Kultur gelten und sich nicht davor scheuen, eine Frage eindeutig zu bejahen oder verneinen. Dennoch tendiert man bei den USA auch eher zu einer Low Context Culture, in welcher die Informationen und Emotionen nicht verschlüsselt werden (vgl. Kauffeld / Thomas 2014: 183).

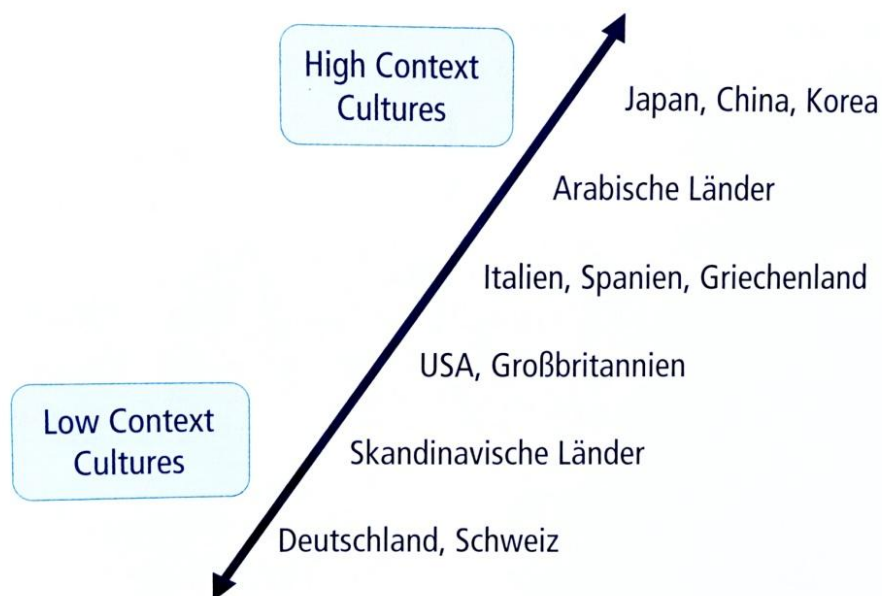


Abb. 11: High und Low Context Cultures (entnommen aus: Lieber 2007: 93)

6 Fazit

Wie bereits vermutet, gibt es einige Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen der Personalführung der beiden Staaten. Abschließend ist nach diesem Vergleich nun zu entscheiden, welche Anwendung von Führungsstilen sich effektiver gestaltet: die der Deutschen oder der US-Amerikaner? Die eingangs gestellte Frage kann allerdings weder universell noch eindeutig beantwortet werden. Es gilt abzuwägen und eine Vermutung zu treffen. Im Folgenden werden Kernpunkte, welche anhand dieser Arbeit ersichtlich geworden sind und zur Findung einer Antwort auf die Frage hilfreich sind, zusammengefasst.

Im Hinblick auf den Abschnitt 3.1, welcher die Kulturdimension der Machtdistanz betrachtet, ist zuallererst festzuhalten, dass sich die beiden Staaten in diesem Punkt sehr ähnlich sind: Sie weisen niedrige Werte auf, die auf die Bevorzugung des kooperativen Führungsstils, Konsensorientierung und Unabhängigkeit hindeuten. Auch wie bereits in Abschnitt 3.3 angesprochen, sind sowohl die Kultur Deutschlands als auch die der USA eher individualistisch geprägt, was den Fokus auf die Selbstständigkeit der Beschäftigten und das Vertreten der eigenen Meinung lenkt. Zwar scheint diese in den Vereinigten Staaten von Amerika ausgeprägter zu sein, weist allerdings trotzdem auf gemeinsame Ansichten der beiden Staaten hin. Ebenso stimmen die Werte der Staaten bezüglich des Maskulinitätsindex – erwähnt in Abschnitt 3.4 – überein, wobei eine maskuline Prägung erkenntlich wird, welche materiellen Erfolg und Leistung als besonders wichtig ansieht. Weiterhin sind Ähnlichkeiten Deutschlands und der USA in Hinsicht auf die letzte in Abschnitt 3.5 beschriebene Kulturdimension zu erkennen, da beide Staaten als kurzfristig orientiert gelten und die Betrachtung von Leistung und Eigenständigkeit eine bedeutende Rolle spielen. Einzig die in Abschnitt 3.2 betrachtete Dimension der Unsicherheitsvermeidung scheint sich im Bezug auf die Staaten vermehrt zu unterscheiden. Deutschland ist demnach eher bemüht, Unsicherheiten zu vermeiden, währenddessen die USA risikobereiter erscheint. Zusammenfassend überwiegen hinsichtlich Hofstede's Kulturdimensionen allerdings die Gemeinsamkeiten, wobei die Kulturen der beiden Staaten äußerst ähnlich und aneinander angepasst erscheinen.

Zusätzlich ähneln sich die Kulturen Deutschlands und der USA hinsichtlich der Betrachtung des Kommunikationsverhaltens. Im Rahmen der kulturspezifischen Unterschiede nach Hall in Unterabschnitt 5.3.4 zählen beide Staaten eher zu den Low Context Cultures, welche direkt kommunizieren und ihre Aussagen nicht verschlüsseln.

Im Rahmen des Abschnitts 5.1 wird auf die vorherrschenden Führungsstile in den untersuchten Staaten eingegangen, womit der US-amerikanische Führungsstil als zügig und offen beschrieben, während dieser in Deutschland eher genau, ernst und fakten-

basiert eingeschätzt wird. Gegensätzlich der Vermutung aufgrund von Stereotypen läuft die Führung in den USA allerdings nicht locker oder formlos ab, sondern orientiert sich durchaus an Hierarchiedanken. Hierbei sind vielmehr deutsche Führungskräfte offen für einen Diskurs mit Mitarbeitern als US-amerikanische Vorgesetzte. In diesem Punkt werden erste grundlegende Unterschiede der beiden Staaten herausgestellt, wobei dennoch keine eindeutige Festlegung eines Stils erfolgen kann, da sowohl Merkmale des einen als auch des anderen zu erkennen sind und auf einen gemischten – mit Tendenz zum kooperativen – Führungsstil hinweisen.

Außerdem liefert die Untersuchung der Mitarbeiterzufriedenheit der beiden Staaten in Abschnitt 5.2 sich gegenseitig widersprechende Ergebnisse. Auf der einen Seite meint eine Studie, die Beschäftigten in Deutschland seien wesentlich unzufriedener als in den USA, da letzterer Staat mehr Selbstverantwortung und Flexibilität bietet. Auf der anderen Seite ergibt eine weitere Studie, dass beide Staaten die zufriedensten Arbeitnehmer beherbergen, wobei die USA sich bei der Bewertung lediglich knapp vor Deutschland befindet. Der Zusammenhang ist in diesem Fall ausschließlich in der Tatsache zu erkennen, dass die USA in beiden Studien erfolgreicher als Deutschland abschließt – allerdings ist es eigenartig, dass die Diskrepanz der Staaten von der einen zur anderen Studie derartig stark variiert. Weiterhin wurde zuvor mithilfe der Kulturdimensionen bereits festgestellt, dass Deutschland und US-Amerika einen hohen Wert auf Selbstständigkeit und Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter legen, weshalb der angebliche Mangel daran in Deutschland in der ersten Studie verwunderlich erscheint.

In Verbindung dazu liefert die in Unterabschnitt 5.3.1 vorgestellte Gallup-Studie die Erkenntnis, dass die Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber in Deutschland tatsächlich sinkt und somit die Wechselbereitschaft ansteigt. Im Gegensatz dazu soll die Mitarbeiterbindung in US-Amerika tatsächlich höher als in Deutschland ausfallen, wobei die Deutschen trotzdem im Mittelfeld vertreten sind. Diese Feststellung bekräftigt vielmehr die Aussage der hohen Diskrepanz der Mitarbeiterzufriedenheit der beiden Staaten.

Bei der Betrachtung weiterer Studien in Unterabschnitt 5.3.2 wurde gegensätzlich der vorigen Aussagen eine höhere Arbeitszufriedenheit deutscher Befragter festgestellt, wobei diese obendrein die Lebenszufriedenheit der US-amerikanischen Teilnehmer übertrifft. Außerdem nehmen demnach Werte wie Leistung, Tradition und Sicherheit einen äußerst hohen Stellenwert in den USA ein, während Traditions- oder Machtgedanken entgegen den vermuteten Stereotypen in Deutschland als eher unwichtig eingestuft werden. Weiterhin stellte eine andere Studie fest, dass Deutsche und US-Amerikaner sich kaum in Hinsicht auf ethische Fragestellungen in Verbindung mit der Verhaltenskontrolle von Beschäftigten unterscheiden, obwohl deutsche Führungskräfte

weniger besorgt um arbeitsplatzbezogene Probleme sind – vermutet wird daher ein höheres Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern in Deutschland. Weiterhin wurde in den USA die Tendenz zu kooperative Techniken festgestellt, während in Deutschland eher wettbewerbsfördernd gearbeitet wird. Dies widerspricht dem Gedanken aus Abschnitt 5.1, wobei deutsche Führungskräfte dort als konsensorientiert dargestellt werden.

Im Verlauf der in Unterabschnitt 5.3.3 durchgeführten Auswertung der Interviews sollten deutsche Führungskräfte näher betrachtet werden, um angenommene Faktoren ins Verhältnis zu den Studien und der Literaturrecherche zu setzen. Demnach konnten die Wertschätzung der Einbindung von Mitarbeitern und die Begrüßung der Äußerungen von Ideen bestätigt werden – Diskurse hinsichtlich der Entscheidungsfindung deutscher Vorgesetzter unterstreichen somit eher eine Konsensorientierung statt eines Konkurrenzdenkens und widersprechen einer der zuvor betrachteten Studien. Ebenfalls wird damit bestätigt, dass auf die Machtposition einer Führungskraft in Deutschland kein großer Wert gelegt wird, da auf die Beschäftigten eingegangen werden soll, statt nur strikte Anweisungen zu geben. Auch die qualitätsorientierte Arbeit und Genauigkeit der Durchführung kann durch die Antworten hinsichtlich der Motivationssteigerung Mitarbeiter bestätigt werden. Zudem beschrieben die Interviewteilnehmer zumeist einen kooperativen Führungsstil, weshalb ein autoritärer Stil in Deutschland als stereotyp und veraltet angesehen werden kann, sowie die angebliche Ernsthaftigkeit deutscher Führungskräfte teilweise entkräftet. Größtenteils können allerdings die Standpunkte aus der Literaturrecherche und den Studien durch die Interviews als weitestgehend zutreffend eingeschätzt werden, womit auch entsprechende Rückschlüsse auf die Aussagekraft bezüglich US-amerikanischer Führungskräfte getroffen werden können.

Wie diese Arbeit also schlussendlich zeigt, weist die Personalführung in Deutschland und den USA mehr Gemeinsamkeiten als vorerst vermutet auf. Wenn man aber die beiden Staaten direkt gegenüberstellt, scheint die Vorgehensweise der US-amerikanischen Führungskräfte effektiver zu wirken – dies spiegelt sich in der vergleichsweise höheren Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit wider, welche anhand der aussagekräftigen Gallup-Studie mithilfe des Global Engagement Index bewiesen wurde. Hierbei spiegelt sich die Bedeutung der Personalführung – welche in Unterabschnitt 5.3.1 erwähnt wird – wider, da vor allem die Führungskräfte für die Bindung der Beschäftigten verantwortlich sind und daher stets bemüht sind, diese zu steigern. Es ist die Pflicht der Vorgesetzten, ein gutes Vorbildverhalten an den Tag zu legen und die Mitarbeitenden nach ihren Stärken und Schwächen sowohl einzuschätzen als auch in Geschäftsprozesse einzubinden, um Stress zu reduzieren und erfolgreiche Ergebnisse verzeichnen zu können. Somit übt eine Führungskraft enormen Einfluss auf die Mitar-

beiter aus, welcher überdacht und gezielt positiv auf die Interessen dieser ausgerichtet sein sollte.

Es ist allerdings wichtig zu erwähnen, dass sich die deutsche Art und Weise zu führen, wie in den vorigen Kapiteln dargestellt, nicht grundlegend davon unterscheidet, sondern äußerst ähnlich fungiert. Der größere Erfolgsfaktor hinsichtlich der zufriedeneren Mitarbeiter in den USA liegt eventuell auch an kollegialeren und offeneren Umgangsformen, welche bereits durch das allgemeingültige Duzen hervorgebracht werden, weil der Faktor des Siezens im Gegenteil zu Deutschland nicht existiert. Demnach sollten deutsche Vorgesetzte in Zukunft, wie in Abschnitt 5.2 beschrieben, mehr Wert auf Flexibilität legen sowie ihren Mitarbeitern ein größeres Angebot an Weiterbildungsprogrammen ermöglichen. Auch sollte deren geleistete Arbeit deutlicher anerkannt werden, obwohl die Interviewpartner in Unterabschnitt 5.3.3 schon jetzt angeben, ihre Beschäftigten oft und gern zu loben. Sobald diese Merkmale ernst genommen sowie umgesetzt beziehungsweise verbessert werden, sollte der Besserung der Mitarbeiterbindung, -zufriedenheit und Effektivität deutscher Führungskräfte in folgenden Jahren nichts mehr im Weg stehen.

Kernsätze

1. Personalführung ist stets gegeben – einerseits mittelbar durch organisatorische Vorschriften und Regelungen und andererseits unmittelbar personell in Form der den Mitarbeitern vorgesetzten Führungskräften.
2. Verschiedene Kulturen beeinflussen die Personalführung und die Verhaltensweisen von Arbeitnehmern, weshalb die Normen und Werte des jeweiligen Staates verstanden und nachvollzogen werden müssen, um sich daran anpassen zu können oder davon zu lernen.
3. Die Art und Weise in beiden Staaten zu Führen unterscheidet sich nicht grundsätzlich, da sich die Kulturen im Sinne der Kulturdimensionen nach Hofstede sowie der kulturspezifischen Unterschiede nach Hall sehr ähneln und einen kooperativen Führungsstil andeuten.
4. Führungsinstrumente und deren Anwendung können nicht universell kulturell eingeteilt werden, obwohl Mitarbeitergespräche sowie der Ausdruck von Lob und konstruktiver Kritik als besonders effektiv von deutschen Führungskräften eingeschätzt werden.
5. Aufgrund des Vorkommens unterschiedlicher Menschenbilder und deren Theorien ist es erforderlich, die Führungsstile und -instrumente individuell und somit personenbezogen anzuwenden, um ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen – ein universeller Führungsstil existiert nicht.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Protokoll zum ersten Interview vom 22.02.2023.....	VI
Anhang 2: Protokoll zum zweiten Interview vom 28.02.2023.....	IX
Anhang 2: Protokoll zum dritten Interview vom 28.02.2023.....	XII
Anhang 2: Protokoll zum vierten Interview vom 28.02.2023.....	XV
Anhang 3: Protokoll zum fünften Interview vom 02.03.2023.....	XVII

Anhang

Anhang 1: Protokoll zum ersten Interview vom 22.02.2023

Datum: 22.02.2023

Interview 1

1. Was bedeutet Führung für Sie und wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

- beratend, unterstützend mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter ihren Job machen können
- mit Blick auf den Mitarbeiter: Stärken fördern und Schwächen nicht zu sehr belasten

2. Welche (Unternehmens-)Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Führungsstil?

- Mitarbeitermotivation, d. h. vorhandene Mitarbeiter im Unternehmen halten, gemeinsame Ziele gemeinsam erreichen, Freude an und mit der Arbeit

3. Wie verschaffen Sie sich als Führungskraft Respekt?

- Zuhören & Empathie auf der einen Seite, klare Ansagen auf der anderen Seite
- Vorbildwirkung & authentisch sein
- zu seinem Wort stehen

4. Wie kritisieren Sie Ihre Mitarbeiter?

- diskret unter 4 Augen mit der Möglichkeit, es beim nächsten Mal besser zu machen

5. Wie loben Sie Ihre Mitarbeiter?

- direkt nach erfolgreicher Durchführung einer Tätigkeit: mit Worten
- bei besonderen Anlässen mit Prämien (Gutscheine)

6. Sollte ein Chef geliebt oder gefürchtet werden?

Weder noch. Er sollte vor allem ernst genommen werden und ein respektvoller, aber locker Umgang möglich sein.

7. Wie überwachen Sie die Leistung einzelner Teammitglieder?

Gar nicht, ich schätze die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter ab und übergebe Ihnen (aus meiner Sicht) lösbbare Aufgaben, deren Erfüllung ich direkt auswerte. Die Auswertung erfolgt differenziert. Mein Ziel ist es, ein Orchester zu bilden, von dem ich im Bilde bin, wer welches Instrument spielen kann und wie gut er es spielen kann.

8. Auf welche spezifischen Weisen motivieren Sie Ihr Team? Können Sie ein Beispiel nennen, wo Ihnen das besonders gut gelungen ist?

Ich versuche die Mitarbeiter in ein Thema mitzunehmen, Ihnen die verschiedenen Ziele, Sicht von anderen z. B. Bereichen, Kunden, Führungsebenen in der Firma/Konzern aufzuzeigen.

Konkret: Wir haben ein Projekt von extern angenommen auf einem Gebiet, wo wir als Firma bisher wenig Erfahrung hatten. Durch Fragen wie: Schaffen wir das? Traut ihr Euch das zu? Was wären die Rahmenbedingungen, die ihr braucht, um es erfolgreich zu lösen?

Fazit: Wir haben es geschafft und besitzen mittlerweile auch eine gewisse Erfahrung auf diesem Gebiet. Dies hat die Mitarbeiter motiviert und sie waren stolz darauf.

9. Wie binden Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein?

Zu 90 % binde ich die Mitarbeiter von Anfang an in Entscheidungsprozesse mit ein. Die restlichen 10 % betreffen Themen, wo noch nicht feststeht, ob überhaupt eine Entscheidung getroffen werden muss (nach meiner ersten Einschätzung).

10. Welche Führungstechniken und -instrumente wenden Sie an?

- Ich wiederhole mich: Stärken fördern, Schwächen nicht unnötig belasten
- angemessene Kommunikation: Leben einer Feedback-Kultur
- jährliche Leistungsbeurteilung in einer lockeren Atmosphäre
- Ziele definieren und deren Erreichen auswerten
- Erfolge feiern

11. Wo haben sich Ihre Führungsfähigkeiten in Ihrem Leben erstmals gezeigt?

Im Alter von 29 – in meinem ersten Job als Projektingenieur und der Führung eines kleinen Projektteams von 10 Mitarbeitern

12. Welches berufliche Erlebnis hat Sie am stärksten geprägt?

Bei der Mitarbeit als SAP-Berater in einem internationalen Projekt, wo der Projektleiter den Ausspruch tätigte: Wir sind nicht hier, um ein Produkt zu verkaufen, sondern dem Kunden eine Lösung anzubieten – seitdem spielt für mich die Authentizität eine wichtige Rolle – kein Schauspiel, sondern lösungsorientiertes Arbeiten macht mich zufrieden.

13. Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Vorgesetzten aus und welche Eigenschaften sollte dieser besitzen?

- Zuhören
- Empathie
- mit der Mannschaft gehen und nicht allein vorne weg
- teambildend wirken
- den Mitarbeitern Wertschätzung entgegen bringen (Jeder im Unternehmen trägt mit seiner Arbeit ein Stückchen zum gemeinsamen Erfolg bei)

14. Worin sehen Sie die besonderen Herausforderungen der Position als Führungskraft?

Vereinbarung von Beruf und Familie

15. Was macht eine Führungsposition für Sie attraktiv und interessant?

Ich kann gestaltend wirken und es wird nie langweilig.

Interview 2

1. Was bedeutet Führung für Sie und wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Führung bedeutet für mich, Menschen dazu anzuleiten, zu bewegen und zu unterstützen, im Team sehr gute Leistungen im Einklang mit den Unternehmenszielen zu bringen und dabei persönlich zu wachsen und sich persönlich weiterzuentwickeln.

Mein Führungsstil würde ich als „adaptiven / situativen Führungsstil“ beschreiben – jeder Mitarbeiter mit seinen persönlichen Charaktereigenschaften und auch jede Situation bedarf unterschiedliche Führung (von Laissez-Faire bis autoritär).

2. Welche (Unternehmens-)Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Führungsstil?

Die Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters bestmöglich zu erhalten, zu steigern und dabei gemeinsam im Team einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten.

3. Wie verschaffen Sie sich als Führungskraft Respekt?

Indem man ein gutes Vorbild in Dingen wie Kommunikation, Agieren auf Augenhöhe und Fachkompetenz ist und Regeln des menschlichen Miteinanders konsequent einhält.

4. Wie kritisieren Sie Ihre Mitarbeiter?

Immer sachorientiert, nie persönlich als Mensch.

5. Wie loben Sie Ihre Mitarbeiter?

Dosiert – in der Regel bei besonderen Leistungen oder Events (z. B. Auslieferungen, kritischen Meetings), die mit Überstunden, besonderem Engagement, Wochenendarbeit, besonderer Flexibilität, Dienstreisen und dem Einhalten von Deadlines verbunden sind, denen hoher Arbeitsdruck vorausgegangen ist.

6. Sollte ein Chef geliebt oder gefürchtet werden?

Weder noch, weil beides Extreme sind. Er sollte respektiert und verstanden werden, z. B. aus Mitarbeitersicht vielleicht weniger positive Entscheidungen mitgetragen werden, wenn es die notwendige Erklärung gegeben hat.

7. Wie überwachen Sie die Leistung einzelner Teammitglieder?

Eine richtige „Überwachung“ gibt es bei mir nicht – ich halte Aktionen, bei denen Termine gemeinsam vereinbart waren, nach. Wenn es Probleme bei der pünktlichen Umsetzung gibt, sind meine Mitarbeiter angehalten, mich rechtzeitig zu informieren.

8. Auf welche spezifischen Weisen motivieren Sie Ihr Team? Können Sie ein Beispiel nennen, wo Ihnen das besonders gut gelungen ist?

Gemeinsame Events außerhalb des täglichen Arbeitsprozesses motivieren in der Regel mehr als alles andere. Ende letzten Jahres z. B. ein gemeinsamer Workshop mit dem Schwerpunkt Persönlichkeitsanalyse jedes einzelnen Mitarbeiters, welcher die individuellen Charaktereigenschaften der Kollegen analysierte und dieser Workshop von einem externen Trainer geleitet wurde.

9. Wie binden Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein?

Indem ich themenbezogen eine Anzahl x-Mitarbeiter zu ihrer Meinung befrage.

Bei schwierigen Fragestellungen versuche ich oft, das „Big Picture“ zu vermitteln, um Boxendenken zu vermeiden.

10. Welche Führungstechniken und -instrumente wenden Sie an?

Grundsätzlich die Standards wie Management by Objectives, Management by Participation, Management by Delegation, aber es ist wie bei der 1. Frage Themen- und auch mitarbeiterabhängig. Mitarbeiter mit hoher intrinsischer Motivation können bei mir über Zielvorgaben komplett eigenständig agieren.

11. Wo haben sich Ihre Führungsfähigkeiten in Ihrem Leben erstmals gezeigt?

Im Fußball als Kapitän einer Fußballmannschaft mit 16 Jahren.

12. Welches berufliche Erlebnis hat Sie am stärksten geprägt?

Mehrjähriger Auslandsaufenthalt

13. Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Vorgesetzten aus und welche Eigenschaften sollte dieser besitzen?

Ein guter Vorgesetzter muss ein hohes Maß an Empathie mitbringen, authentisch sein, ein guter Zuhörer und Coach sein und auf Augenhöhe führen.

14. Worin sehen Sie die besonderen Herausforderungen der Position als Führungskraft?

Unterschiedliche Charaktere so zu führen, dass jeder motiviert ist, sich abgeholt fühlt, aber die Arbeit nicht unfair auf die vermeintlichen Leistungsträger verteilt wird. Weiterhin ein „Ausbrennen“ aufgrund der hohen Arbeitslast in meiner Abteilung zu verhindern.

15. Was macht eine Führungsposition für Sie attraktiv und interessant?

Die individuellen Stärken der Mitarbeiter in den Vordergrund zu stellen und danach den Kollegen und Kolleginnen die passenden Aufgaben und die passende Verantwortung zu geben.

Interview 3

1. Was bedeutet Führung für Sie und wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Führung bedeutet für mich, ein Team über Ziele und das gemeinsame Erreichen dieser zu motivieren, begeistern und anzuspornen. Ich sehe meinen Führungsstil als teamorientiert, aber mit klaren Regeln und Zielen und eher als Coach, um gemeinsam das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Dies erfordert eine sehr individuelle und auf den einzelnen Mitarbeiter ausgerichtete Ansprache und Führung. Manche brauchen „Leitplanken“, andere eher Freiräume, um sich voll entfalten zu können.

2. Welche (Unternehmens-)Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Führungsstil?

Nachhaltige Ergebnisse, flexible Anpassung an geänderte (Markt)Bedingungen, organisches Wachstum und Vertrauen intern wie extern in die Arbeit meiner Abteilung/meines Teams.

3. Wie verschaffen Sie sich als Führungskraft Respekt?

Durch Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion, aber auch durch Konsequenzen, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden.
Gute Kommunikation im Sinne von „Zeit nehmen und Feedback geben“.

4. Wie kritisieren Sie Ihre Mitarbeiter?

Immer konstruktiv und indem ich ihnen aufzeige, wie wir Dinge noch besser und effizienter erledigen können und welche Außenwirkung wir im Unternehmen und bei unseren Kunden und Lieferanten erzielen.

5. Wie loben Sie Ihre Mitarbeiter?

Situativ, zeitnah und fallbezogen. Bei dauerhaften Erfolgen auch durch persönliche Weiterentwicklung der MA (Schulungen, Projekte, Hierarchie)

6. Sollte ein Chef geliebt oder gefürchtet werden?

Weder noch oder von beidem etwas.
Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit zeichnen eine gute Führungskraft aus!

7. Wie überwachen Sie die Leistung einzelner Teammitglieder?

Mindestens wöchentliche Abstimmungsgespräche, 4-Box-Charts schaffen Transparenz und geben die Möglichkeit, zeitnah korrigierend einzugreifen.

8. Auf welche spezifischen Weisen motivieren Sie Ihr Team? Können Sie ein Beispiel nennen, wo Ihnen das besonders gut gelungen ist?

Erfolge feiern und kommunizieren. Bei wichtigen Projekten Teil des Teams sein und den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Arbeit auch in übergreifenden und höheren Gremien vorzustellen.

Gute Erfolge als „best practise“ auch im Team darstellen.

Eines meiner Teams hat einen sehr guten Standard zum Thema Angebotserstellung inklusive der Einbindung anderer Abteilungen bis hin zur Angebotslesung und der entsprechenden Angebotsfreigabe durch die Geschäftsführung etabliert.

Dieser „way of working“ wurde zum Standard erklärt und das Team hat andere Teams meiner Abteilung entsprechend gecoacht, um auch diese auf diesen Standard zu heben.

Das positive Feedback aus allen anderen Abteilungen wurde mit allen geteilt und motiviert, seitdem alle Mitarbeiter auch zukünftig diesem Anspruch gerecht zu werden.

9. Wie binden Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein?

Frühzeitig einbinden, entscheidungsrelevante Daten und Fakten zuarbeiten lassen, wobei klar ist, wozu diese notwendig sind. Im Sinne von „Schwarm-Intelligenz“ mit relevanten Mitarbeitern kurze und strukturierte Workshops abhalten.

10. Welche Führungstechniken und -instrumente wenden Sie an?

- Leading by example
- zielorientierte Führung
- Coaching, Zielvereinbarungen
- 360° Feedback (Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln)

11. Wo haben sich Ihre Führungsfähigkeiten in Ihrem Leben erstmals gezeigt?

Eigentlich bereits mit 14 als Kapitän meiner Handballmannschaft.

12. Welches berufliche Erlebnis hat Sie am stärksten geprägt?

Mit einem interdisziplinären tollen Team ein neues, wettbewerbsfähiges und kommerziell erfolgreiches Produkt in unser Unternehmen zu holen. Dabei mussten wir intern und extern Vorbehalte überwinden und viel Überzeugungsarbeit leisten.

13. Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Vorgesetzten aus und welche Eigenschaften sollte dieser besitzen?

Er/Sie sollte empathisch sein und in der Lage, auf unterschiedliche Charaktere individuell einzugehen. Stabilität, Verlässlichkeit und die Kompetenz, komplizierte Sachverhalte strukturiert zu vermitteln und auch die (Team) eigenen Grenzen zu kennen und aufzeigen zu können.

14. Worin sehen Sie die besonderen Herausforderungen der Position als Führungskraft?

„Getöse in Zimmerlautstärke zu übersetzen“.
Die äußeren Einflüsse des Marktes und die Geschäftsbedingungen werden immer schnelllebiger und dynamischer. Das Team nicht jeder Schwankung auszusetzen, sondern eine klare Linie bei der Umwandlung der Unternehmensvisionen zur Unternehmensstrategie und der operativen Arbeit zu geben.

15. Was macht eine Führungsposition für Sie attraktiv und interessant?

Die Möglichkeit, mit Menschen zu arbeiten und Dinge bewegen zu können, die ein Einzelner niemals schaffen könnte.
Aus Individuen mit individuellen Stärken ein Team zu formen und mit diesem Team zum Wohle des Unternehmens Werte zu schaffen, die Bestand haben und diese Erfolge gemeinsam zu erreichen und zu wertschätzen.

Interview 4

1. Was bedeutet Führung für Sie und wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

- Reduktion von Konflikten
- Vertrauen aufbauen
- dem Tun einen Sinn geben

Der Führungsstil ist situativ unterschiedlich: mal Zwang, mal Führung mit Zielen (Weg zur Zielerreichung kann selbst bestimmt werden) und auch emotionale Führung mit Sinn.

2. Welche (Unternehmens-)Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Führungsstil?

Die Mitarbeiter sollen einen überragenden Nutzen bieten.
Alle Mitarbeiter sollten füreinander dafür „durchs Feuer“ gehen.

3. Wie verschaffen Sie sich als Führungskraft Respekt?

- Klarheit im Handeln
- Offenheit
- Wertschätzung

4. Wie kritisieren Sie Ihre Mitarbeiter?

- stets wertschätzend (der Vorgesetzte kritisiert – nicht die Person an sich)

5. Wie loben Sie Ihre Mitarbeiter?

- im persönlichen Gespräch und noch viel zu selten

6. Sollte ein Chef geliebt oder gefürchtet werden?

Der Chef sollte geliebt werden.

7. Wie überwachen Sie die Leistung einzelner Teammitglieder?

Wenig. Motivierte Mitarbeiter müssen nicht überwacht werden.

8. Auf welche spezifischen Weisen motivieren Sie Ihr Team? Können Sie ein Beispiel nennen, wo Ihnen das besonders gut gelungen ist?

Ich schaffe ein gutes Team, beschäftige exzellente Mitarbeiter und trenne mich von Mitarbeitern, die nicht zu uns passen.

Vor gewisser Zeit trennte ich mich von einigen Mitarbeitern, welche die Arbeit im Gegensatz zu anderen Kollegen nicht gewissenhaft genug erledigten.

Danach verbesserten sich das Arbeitsklima und die Motivation der Mitarbeiter merklich.

9. Wie binden Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein?

- Mitarbeitergespräche

10. Welche Führungstechniken und -instrumente wenden Sie an?

Wie zuvor in Frage 1 angegeben:

- Reduktion von Konflikten
- Vertrauen aufbauen
- dem Tun einen Sinn geben

11. Wo haben sich Ihre Führungsfähigkeiten in Ihrem Leben erstmals gezeigt?

Direkt bei der Gründung meines Unternehmens.

12. Welches berufliche Erlebnis hat Sie am stärksten geprägt?

- Suche nach Mitarbeitern in den Jahren 2018/2019

13. Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Vorgesetzten aus und welche Eigenschaften sollte dieser besitzen?

Der persönliche Status sollte hoch sein (Ausstrahlung, Humor, Physis), er sollte emotionale Intelligenz besitzen und wertschätzend sein.

14. Worin sehen Sie die besonderen Herausforderungen der Position als Führungskraft?

Die Führungskraft sollte nicht der „beste Mitarbeiter“ sein und ständig dieses und jenes noch erledigen, sondern Struktur und Orientierung geben, Entscheidungen treffen und Verantwortung abgeben.

15. Was macht eine Führungsposition für Sie attraktiv und interessant?

Ich mag Veränderungen, kann gut mit Menschen umgehen und genieße auch die Bedeutsamkeit.

Interview 5

1. Was bedeutet Führung für Sie und wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Führung im Unternehmen beschreibt das Anlernen, Koordinieren und Überwachen der Tätigkeiten von Mitarbeitern. Es ist schwer, die Balance zu finden, den Mitarbeiter selbstständig arbeiten zu lassen und Aufgaben vorzugeben, da jeder individuell einen anderen Anspruch an seine Arbeit stellt. Es ist wichtig zu vermitteln, welchen Anspruch das Unternehmen an die durchzuführenden Prozesse stellt.

Meinen Stil würde ich als demokratischen Führungsstil beschreiben.

2. Welche (Unternehmens-)Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Führungsstil?

Klares Vorgeben der Prozesse sowie der zu erreichenden Ziele, um das selbstständige Arbeiten der Mitarbeiter zu ermöglichen. Dies dient zur Entlastung auf der Verwaltungsebene.

3. Wie verschaffen Sie sich als Führungskraft Respekt?

Durch Kompetenz und Menschlichkeit.

4. Wie kritisieren Sie Ihre Mitarbeiter?

Nicht öffentlich, sondern in ruhigen Momenten. Ich frage vorher nach, warum so gehandelt wurde, um festzustellen, ob dieser Fehler bewusst passiert ist.

5. Wie loben Sie Ihre Mitarbeiter?

Mündliches Lob bei Tätigkeiten, welche über die Erwartungen hinaus erfüllt wurden. Weiterhin erhalten Mitarbeiter eine zusätzliche Sonderprämie einmalig im Jahr.

6. Sollte ein Chef geliebt oder gefürchtet werden?

Weder noch. Er sollte respektiert werden.

7. Wie überwachen Sie die Leistung einzelner Teammitglieder?

Aktive Überwachung erfolgt nicht im üblichen Sinne. Die Aufgaben werden von mir für den Folgetag täglich neu vergeben. Damit wird eine gewisse Leistungsvorgabe getroffen.

8. Auf welche spezifischen Weisen motivieren Sie Ihr Team? Können Sie ein Beispiel nennen, wo Ihnen das besonders gut gelungen ist?

Individuelles Erfüllen von einigen Wünschen, wie bspw. das Anschaffen von bestimmten Handschuhen, die direkte Absprache bei privaten Terminen oder gelegentlich das Vergeben von freien Tagen.

9. Wie binden Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein?

Direkte Absprache, ob mündlich oder telefonisch. Häufig biete ich 2 Optionen an, um den Mitarbeiter eine Entscheidung zu ermöglichen und ihn mit einzubeziehen.

10. Welche Führungstechniken und -instrumente wenden Sie an?

- Management by Delegation

11. Wo haben sich Ihre Führungsfähigkeiten in Ihrem Leben erstmals gezeigt?

Minijob als Kellner beim Koordinieren anderer Mitarbeiter.

12. Welches berufliche Erlebnis hat Sie am stärksten geprägt?

Unterschiedliche Nebentätigkeiten zeigten mir durch die Abwechslung die unterschiedlichen Arten und Weisen von Führungspersonal. Meine Selbstständigkeit als Fotograf seit 2015 hat mir ebenfalls einiges gezeigt.

13. Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Vorgesetzten aus und welche Eigenschaften sollte dieser besitzen?

Kompetenz, Menschlichkeit, aber auch Weitsicht sowie eine gute und schnelle Auffassungsgabe. Die Möglichkeit, sich in das Denken von anderen hinein zu versetzen.

14. Worin sehen Sie die besonderen Herausforderungen der Position als Führungskraft?

- stets die Ruhe bewahren
- Entscheidungen unabhängig der persönlichen Einstellung gegenüber einem Mitarbeiter treffen
- eine gewisse Linearität im Verhalten haben

15. Was macht eine Führungsposition für Sie attraktiv und interessant?

- abwechslungsreiche Tätigkeit
- teilweise die Möglichkeit der Selbstbestimmung, der Aufgaben oder deren Reihenfolge
- der umfassende Einblick in viele Unternehmensebenen
- das Arbeiten mit Menschen

Literaturverzeichnis

- Berkemeyer**, Robert, o. J.: *Mitarbeiter-Motivation in Deutschland: Gallup-Studie*. o. J., verfügbar unter: <https://www.berkemeyer.net/news/gallup-studie/> [Zugriff am 11.03.2023].
- Blasius**, Hanns, 2007: *Porsche – Toyota – General Electric: Gute Unternehmensführung in Deutschland, Japan und den USA*. Zürich, Orell Füssli Verlag AG.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz**, o. J.: *Fachkräfte für Deutschland*. o. J., verfügbar unter: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> [Zugriff am 10.03.2023].
- Büntemeyer**, Lisa, 2017: *Mitarbeiterloyalität: Was deutsche Chefs von den Amerikanern lernen können*. 20.10.2017, verfügbar unter: <https://www.impulse.de/personal/mitarbeiterloyalitaet/7289799.html> [Zugriff am 11.03.2023].
- Dbb beamtenbund und tarifunion**, 2022: *Öffentlicher Dienst: Es fehlen 360.000 Beschäftigte*. 18.08.2022, verfügbar unter: <https://www.dbb.de/artikel/oeffentlicher-dienst-es-fehlen-360000-beschaeftigte.html> [Zugriff am 10.03.2023].
- Demografieportal**, o. J.: *Altersstruktur der Bevölkerung*. o. J., verfügbar unter: <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/bevoelkerung-altersstruktur.html> [Zugriff am 10.03.2023].
- EXPAT NEWS GmbH**, 2017: *Amerikanische und Deutsche Arbeitnehmer am zufriedensten*. 11.07.2017, verfügbar unter: <https://www.expat-news.com/interkulturelle-kompetenzen-ausland/amerikanische-und-deutsche-arbeitnehmer-am-zufriedensten-31299> [Zugriff am 11.03.2023].
- Furkel**, Daniela, 2019: *Unterschiede im Führungsstil überbrücken*. 22.11.2019, verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/die-vorzuege-internationaler-management-teams_80_504440.html [Zugriff am 10.03.2023].
- Geppert**, Manfred, 1983a: Führungsstile. In: Joerger, Gernot / Geppert, Manfred (Hrsg.): *Grundzüge der Verwaltungslehre*. 3., erweiterte Auflage, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Band 2, S. 246 – 248.
- Geppert**, Manfred, 1983b: Führen in der öffentlichen Verwaltung. In: Joerger, Gernot / Geppert, Manfred (Hrsg.): *Grundzüge der Verwaltungslehre*. 3., erweiterte Auflage, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Band 2, S. 232 – 239.
- Geppert**, Manfred, 1983c: Führungsmittel und -techniken. In: Joerger, Gernot / Geppert, Manfred (Hrsg.): *Grundzüge der Verwaltungslehre*. 3., erweiterte Auflage, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Band 2, S. 255 – 256.

- Janzer**, Alexander, 2007: *Management in Deutschland und USA – ein kritischer Forschungsbericht*. Hamburg, verfügbar unter: <https://m.diplom.de/document/228845> [Zugriff am 03.03.2023].
- Kauffeld**, Simone / Thomas, Ramona, 2014: *Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Heidelberg, verfügbar unter: https://lehrbuch-psychologie.springer.com/sites/default/files/atoms/files/kauffeld_a3_978-3-662-56012-9_webexkurs_3-5_interkulturelle_kommunikation_und_kooperation_0.pdf [Zugriff am 10.03.2023].
- Kieser**, Alfred, 1984: Welchen Einfluss hat die Kultur auf Organisation und Führung. In: Pullig, Karl-Klaus / Schäkel, Uwe / Scholz, Jürgen (Hrsg.): *Erfolgskonzepte der Führung: Fallstudien aus Deutschland, Japan und den USA*. Hamburg, Windmühle GmbH Verlag und Vertrieb von Medien, Reihe betriebliche Weiterbildung 6, S. 25 – 51.
- Krumbach-Mollenhauer**, Peter / Lehment, Thomas, 2010: *Führen mit Psychologie: Menschen effizient und erfolgreich führen*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Weinheim, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Lieber**, Bernd, 2007: *Personalführung: ... leicht verständlich!* 2. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.
- Machtfit GmbH**, 2022: *Gallup Report: Mitarbeiterbindung sinkt weiter*. 26.04.2022, verfügbar unter: <https://www.machtfit.de/bgm-studien/gallup-report-mitarbeiterbindung-sinkt-weiter/> [Zugriff am 11.03.2023].
- Mahlmann**, Regina, 2011: *Führungsstile gezielt einsetzen: Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen*. Weinheim und Basel, Beltz Verlag.
- Personio SE & Co. KG**, o. J.: *Führungsinstrumente: Motivation fürs Team mit Beispielen*. o. J., verfügbar unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/fuehrungsinstrumente/> [Zugriff am 10.03.2023].
- Pullig**, Karl-Klaus, 1984: Einführung in die Thematik und Überblick über die Beiträge des 6. Bandes „Betriebliche Weiterbildung“. In: Pullig, Karl-Klaus / Schäkel, Uwe / Scholz, Jürgen (Hrsg.): *Erfolgskonzepte der Führung: Fallstudien aus Deutschland, Japan und den USA*. Hamburg, Windmühle GmbH Verlag und Vertrieb von Medien, Reihe betriebliche Weiterbildung 6, S. 7 – 24.
- PwC Deutschland**, o. J.: *2030 fehlen mehr als 1 Million Fachkräfte – ohne geeignete Gegenmaßnahmen*. o. J., verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html> [Zugriff am 10.03.2023].
- Rahn**, Horst-Joachim, 2008: *Personalführung kompakt: Ein systemorientierter Ansatz*. München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Rath**, Deidre, 2019: *Deutsche Arbeitnehmer sind am unzufriedensten*. 07.02.2019, verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/employer-branding/deutsche-arbeitnehmer-sind-am-unzufriedensten/> [Zugriff am 11.03.2023].

- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH**, 2014: *Gute Führung ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor*. 24.06.2014, verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/unternehmensfuehrung/management---fuehrung/gute-fuehrung-ist-ein-entscheidender-wettbewerbsfaktor/6600398> [Zugriff am 10.03.2023].
- Strack**, David, 2007: *Kulturelle Implikationen der Internationalisierung im Lebensmittel-Einzelhandel: Ein Vergleich des Personalmanagements in Deutschland und den USA*. Lengerich, Pabst Science Publishers.
- Träger**, Thomas, 2021: *Personalmanagement: Grundlagen und Instrumente*. München, Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Von der Oelsnitz**, Dietrich, 2012: *Einführung in die systematische Personalführung*. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Von Rosenstiel**, Lutz / Regnet, Erika / Domsch, Michael E., 2014: *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 7., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Wirtschaftspsychologische Gesellschaft**, o. J.: *Übersicht Führungsinstrumente: Das sind die wirksamsten*. o. J., verfügbar unter: <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrungsinstrumente/> [Zugriff am 10.03.2023].

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorlegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, 29.03.2023

Unterschrift