

**Untersuchungen zur Verbesserung der Führungsqualität in  
international integrierten Unternehmen – dargestellt an  
einem ausgewählten Beispiel**

Von der

**Fakultät für Maschinenbau, Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen  
der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus**

**zur Erlangung des akademischen Grades eines**

**Doktor der Wirtschaftswissenschaften**

**genehmigte Dissertation**

**vorgelegt von**

**Dipl.-Kfm., Dipl.-Ing. Thomas Ehm**

**geboren am: 15.08.1966  
in: Baden-Baden**

**Vorsitzende:**

Frau Prof. Dr. rer. pol. habil. Christiane Hipp

**Gutachter:**

Herr Prof. Dr. rer. oec. habil. et Dr.-Ing. et Dr. h. c. Heinz Bartsch

**Gutachterin:**

Frau Doz. Dr. paed. Annette Hoppe

**Datum der öffentlichen Disputation:**

17.07.2008

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einführung .....	1
2	Theoretischer Teil .....	4
2.1	Definition ausgewählter Begriffe zur Führungstheorie .....	4
2.1.1	Führung .....	4
2.1.1.1	Unternehmensführung und Management .....	4
2.1.1.2	Personalführung .....	5
2.1.2	Führungsverhalten .....	7
2.1.3	Führungsstil .....	7
2.1.4	Führungsmodelle .....	8
2.1.5	Führungs- und Teameffektivität .....	9
2.1.6	Menschenbild .....	9
2.1.7	Innovationsfreude .....	10
2.1.8	Unternehmenskultur .....	10
2.1.9	Organisationskultur .....	10
2.1.10	Unternehmensleitbild .....	10
2.1.11	„Sozio-technische“ Systeme .....	11
2.1.12	Menschliche Zuverlässigkeit .....	12
2.1.13	Führungsqualität .....	13
2.2	Begriffe der Organisationstheorie .....	15
2.2.1	Organisation .....	15
2.2.2	Institutionale und die instrumentale Organisation .....	16
2.2.3	Ablauforganisation .....	16
2.2.4	Aufbauorganisation .....	17
2.2.5	Organisationsformen .....	17
2.3	Ausprägungen von Führungsstilen .....	17
2.3.1	Ausprägung Aufgabenorientiert versus Personenorientiert .....	18
2.3.2	Ausprägung Autoritär versus Kooperativ .....	20
2.3.3	Führung über Delegation .....	21
2.3.3.1	Management by Exception (Fayol) .....	23
2.3.3.2	Harzburger Modell (1950) .....	24
2.3.4	Führung über Ziele .....	24
2.4	Führungstheoretische Ansätze im Überblick .....	27
2.4.1	Eigenschaftsansatz .....	27
2.4.2	Verhaltensansatz .....	29
2.4.3	Situativer Ansatz .....	31
2.4.3.1	Weg-Ziel-Theorie (Evans 1970, House 1971, Neuberger 1976) .....	31
2.4.3.2	3-D-Theorie von Reddin .....	32
2.4.3.3	Reifegrad-Modell der Führung (Hersey/Blanchard 1982) .....	33
2.4.3.4	Kontingenztheorie von Fiedler .....	35
2.4.3.5	Entscheidungsmodell (Vroom/Yetton 1973) .....	36
2.4.3.6	St. Galler Managementmodell (Ulrich/Krieg 1972) .....	37
2.4.3.7	7-S-Modell (Pascale/Athos 1981) .....	37
2.4.3.8	Der Züricher Ansatz (Rühli 1992) .....	38
2.4.3.9	Modell multipler Verbindungen (Yukls 1986) .....	38
2.5	Aspekte bei der Gestaltung internationaler Personalführung .....	39
2.5.1	Management by Objectives in internationalen Unternehmen .....	39
2.5.2	Einflussfaktoren auf die Führungsqualität in internationalen Unternehmen .....	40
2.5.2.1	Anreizsysteme .....	40
2.5.2.2	Die Interiorisation .....	41
2.5.2.3	Coaching .....	45
2.5.3	Das Führungsmodell und -leitbild bei Airbus .....	46
2.5.3.1	Die heutige Ausrichtung an der Unternehmensvision .....	46
2.5.3.2	Das Führungsleitbild des deutschen Vorgängerunternehmens .....	47
2.5.3.3	Management by Objectives bei Airbus .....	48
2.6	Organisationsstrukturen in internationalem Kontext .....	48
2.6.1	Internationalisierungsgrad einer Organisation .....	50
2.6.1.1	Multinationale Unternehmen .....	51

2.6.1.2	Transnationale Unternehmen .....	52
2.6.1.3	Internationale Unternehmen .....	52
2.6.1.4	Globale Unternehmen .....	52
2.6.2	Klassische Organisationsstrukturen .....	53
2.6.2.1	Differenzierte Strukturen .....	53
2.6.2.2	Integrierte Funktionalstruktur .....	54
2.6.2.3	Integrierte Produktdivision .....	55
2.6.2.4	Integrierte Regionalstruktur .....	55
2.6.2.5	Zweidimensionale Matrixstruktur .....	56
2.6.2.6	Mehrdimensionale Grid- / Tensorstruktur .....	57
2.6.3	Neuere Organisationsstrukturen .....	58
2.6.3.1	Projektorganisation .....	58
2.6.3.2	Joint Venture .....	59
2.6.3.3	Holdingstrukturen .....	59
2.6.3.4	Intra-organisationale Netzwerke / Netzwerkunternehmungen .....	60
2.6.3.5	Inter-organisationale und strategische Netzwerke .....	61
2.6.3.6	Virtuelle Unternehmen .....	62
2.6.4	Die Einordnung der Airbus Organisation .....	64
2.7	Zusammenfassung der Theorie .....	65
2.8	Hypothesen .....	67
3	Empirischer Teil .....	68
3.1	Beschreibung des Untersuchungsvorhabens .....	68
3.2	Methodik der Untersuchung .....	68
3.2.1	Theoretischer Bezugsrahmen .....	69
3.2.2	Aufbau der Untersuchungsinstrumente .....	70
3.2.2.1	Semantische Paare .....	70
3.2.2.2	Einstufungsskalen .....	71
3.2.3	Gestaltung des Fragebogens .....	73
3.2.4	Auswahl und Vorbereitung der Untersuchungsobjekte .....	76
3.2.5	Ergebnisbewertung und Darstellung .....	76
3.3	Ergebnisse und Interpretation der Untersuchungsergebnisse .....	77
3.3.1	Auswertung der Beteiligung .....	77
3.3.2	Statistische Auswertung .....	77
3.3.3	Soll-Führungsstil als Gesamtergebnis .....	79
3.3.4	Soll-Führungsstil nach Funktionen .....	81
3.3.4.1	Signifikante Unterschiede .....	81
3.3.4.2	Personalbereich /HR .....	85
3.3.4.3	Programm-Management .....	87
3.3.4.4	Fertigung /Produktion .....	89
3.3.4.5	Engineering .....	90
3.3.5	Soll-Führungsstil nach beteiligten Unternehmen .....	93
3.3.6	Führung in externen Unternehmen .....	94
3.3.7	Soll-Führungsstil nach Internationalitätsgrad .....	96
3.4	Zusammenfassung und Interpretation in Bezug auf die Hypothesen .....	101
4	Anwendung der gewonnenen Kenntnisse für die Praxis .....	103
5	Zusammenfassung und Ausblick .....	106
5.1	Zusammenfassung .....	106
5.2	Empfehlungen für die Methodik und die Praxis .....	107
5.3	Empfehlungen für weitere Forschungen .....	108
6	Literaturverzeichnis .....	111
7	Anlagen .....	117
7.1	Interner Fragebogen .....	117
7.2	Externer Fragebogen .....	120
7.3	Anhang B .....	124
7.4	Anhang C .....	136
7.5	Anhang D .....	148
7.6	Anhang E .....	154

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Nummer</b>	<b>Seite</b>
Abbildung 2-1: Unterschied zwischen Management und Unternehmensführung .....	5
Abbildung 2-2: Mensch-Maschine-System (Bartsch, 1998) .....	12
Abbildung 2-3: Einflussfaktoren auf die menschliche Zuverlässigkeit (Bartsch, H. 2003b S. 18).....	13
Abbildung 2-4: Führung, vgl. Zander (1994) .....	19
Abbildung 2-5: Führungsstile nach Hering/Draeger (1996).....	19
Abbildung 2-6: Autoritäre vs. kooperative Führung.....	21
Abbildung 2-7: Anzahl Funktionsbereiche pro Führungskraft vgl. Steiner J. (1978).....	22
Abbildung 2-8: Empirisch ermittelte Führungseigenschaften nach Delhees (1995) .....	27
Abbildung 2-9: Autoritärer und kooperativer Führungsstil (Tannenbaum/Schmidt 1958).....	29
Abbildung 2-10: Leadership Grid (Blake und Mouton 1964) .....	30
Abbildung 2-11: 3-D-Theorie von Reddin (1981) .....	33
Abbildung 2-12: Situatives Führungsstil-Modell nach Hersey und Blanchard .....	34
Abbildung 2-13: Zusammenhang zwischen Belastung und Beanspruchung nach Bartsch 2005.....	42
Abbildung 2-14: Darstellung des Interiorisationsprozesses nach Bartsch 2005.....	42
Abbildung 2-15: Komplexe fachl. & soz. Anforderungen an Führungskräfte (Bartsch 2006) .....	43
Abbildung 2-16: Zusammenhänge der Interiorisation (Bartsch).....	45
Abbildung 2-17: Airbus Vision und Werte.....	47
Abbildung 2-18: Globalisierungsstrategien in Anlehnung an Scherm / Süß .....	51
Abbildung 2-19: Internationale Division in Anlehnung an Perlitz.....	53
Abbildung 2-20: Integrierte Funktionalstruktur in Anlehnung an Perlitz (Perlitz 2000, S.619) .....	54
Abbildung 2-21: Integrierte Produktstruktur in Anlehnung an Perlitz (Perlitz 2000, S.620) .....	55
Abbildung 2-22: Integrierte Regionalstruktur in Anlehnung an Perlitz (Perlitz 2000, S.621) ) .....	56
Abbildung 2-23: Zweidimensionale Matrixstruktur in Anlehnung an Perlitz (Perlitz 2000, S.622) .....	57
Abbildung 3-1: Altersverteilung der Erhebung.....	78
Abbildung 3-2: Verteilung von Geschlecht und Universitätsabschluss .....	78
Abbildung 3-3: Gesamtergebnis – Mittelwert und Streuung.....	80
Abbildung 3-4: Ausprägung des Führungsstils bei Funktionen.....	83
Abbildung 3-5: Signifikante Unterschiede zwischen Funktionen bei den untersuchten Merkmalen.....	84
Abbildung 3-6: Prozentualer Anteil von funktional abhängigen signifikanten Unterschieden .....	85
Abbildung 3-7: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Zielvorgabe .....	86
Abbildung 3-8: Signifikanter Funktionsunterschied bei Stellenwert von Moral & Ethik.....	86
Abbildung 3-9: Signifikanter Funktionsunterschied bei den Arbeitsanweisungen.....	87
Abbildung 3-10: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Kommunikation .....	87
Abbildung 3-11: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Hierarchie .....	88
Abbildung 3-12: Signifikanter Funktionsunterschied bei persönlichen Belangen .....	88
Abbildung 3-13: Signifikanter Funktionsunterschied bei den Kontrollen.....	89
Abbildung 3-14: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Struktur .....	89
Abbildung 3-15: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Struktur .....	91
Abbildung 3-16: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Motivation .....	91
Abbildung 3-17: Signifikanter Funktionsunterschied bei der persönlichen Nähe.....	92
Abbildung 3-18: Häufigkeit von Assessment Center und 360° Feedback .....	94
Abbildung 3-19: Häufigkeit von erhobenen Führungsmerkmalen .....	95
Abbildung 3-20: Darstellung der Merkmalsausprägungen nach Internationalitätsgrad .....	96
Abbildung 3-21: Sign. Unterschiede zwischen Internationalitätsgrad bei untersuchten Merkmalen ....	97
Abbildung 3-22: Prozentualer Anteil von funktional abhängigen signifikanten Unterschieden .....	97
Abbildung 3-23: Veränderung der Ausprägung bei steigender Internationalität .....	98
Abbildung 4-1: Zusammenfassung der Ergebnisse .....	104

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BTU	Brandenburgische Technische Universität
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
ca.	circa
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
etc.	et cetera
EUR	Euro (internationale Abkürzung)
evtl.	eventuell
f.	folgend
ff.	fortfolgend
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
inkl.	inklusive
i.S.	im Sinne
Jg.	Jahrgang
MbO	Management by Objectives
Nr.	Nummer
o.g.	oben genannt
S.	Seite
sog.	so genannte
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## DANKSAGUNG

Diese Danksagung steht am Anfang der Arbeit, obgleich sie zuletzt geschrieben wurde. Sie verbindet den Beginn der Arbeit im Jahre 2004 mit dem Ende im Jahr 2008. Mehr als vier Jahre hat es gedauert, von der ersten Idee bis zur ersten Komplettfassung. In diesen vier Jahren gab es aufgrund meiner beruflichen Einbindung zahlreiche Höhen und Tiefen beim Fortschritt der Arbeit und so habe ich es vor allem lieben Menschen zu verdanken, dass das vorliegende Gesamtwerk entstehen konnte.

Diese Menschen haben mich immer wieder motiviert, sei es durch gutes Zureden, sei es aber auch durch das Ausüben eines dringend notwendigen Drucks mittels terminlicher Fixierung von Zwischenzielen. Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen Menschen bedanken, die direkt oder indirekt dazu beigetragen haben, dass diese Arbeit entstehen konnte.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. rer. oec. habil. et Dr.-Ing. et Dr. h. c. Heinz Bartsch, der letztendlich diese Arbeit überhaupt erst ermöglicht hat. Bei unserem ersten Treffen hat mir Prof. Bartsch die Möglichkeit einer Dissertation aufgezeigt und mir dabei auf eindrucksvolle Weise die notwendige Verbindung von Theorie und Praxis nahe gebracht. In zahlreichen sehr anregenden Diskussionen konnte ich einen Einblick in sein tiefes Fachwissen erhalten und dabei in eindrucksvoller Weise erfahren, wie er dieses theoretische Fachwissen zielsicher in die Praxis umsetzt. In diesen Diskussionen habe ich nicht nur viele Anregungen für die vorliegende Arbeit erhalten, sondern auch stets eine moralische Unterstützung erhalten, wenn ich vor einem scheinbar unüberwindbaren Berg stand. Das Engagement von Prof. Bartsch bei der Förderung seiner Doktoranten ist mehr als vorbildlich und verdient höchste Anerkennung.

Ich möchte mich bei Prof. Bartsch daher nicht nur als meinen wissenschaftlichen Betreuer bedanken, sondern auch bei dem Menschen Heinz Bartsch, mit dem man sich in einer stets positiven Atmosphäre über alle Themen des Lebens austauschen kann.

Weiter möchte ich mich bei der Firma Airbus und Astrium sowie meinen jeweiligen Vorgesetzten bedanken, die meinem Vorhaben nicht nur positiv gegenüberstanden, sondern mich auch autorisierten, die Befragung im Unternehmen durchzuführen. Auch wenn zunächst nicht absehbar war, dass ein für die Praxis verwendbares Ergebnis entstehen würde, so zeigten alle Probanden ein großes Interesse an der Arbeit.

Eine weitere Danksagung gebührt Herrn Dr. Helmut Huber für seine fachlichen Anregungen und seine effektive Unterstützung bei der Datenerhebung von externen Unternehmen. Auch bei Herrn Michael Hengl bedanke ich mich für den Erfahrungsaustausch und den Einblick in die praktische Arbeit von Coaching und Verbesserung der Führungsqualität. Beide Herren haben langjährige Erfahrung in der Unternehmensberatung und im Coaching.

Bedanken möchte ich mich außerdem bei der BTU Cottbus, die mir das „Fernstudium“ ermöglichte und mich trotz der Entfernung von weit über 1000 km mit den relevanten Informationen versorgte.

Insbesondere bedanke ich mich bei Frau Prof. Dr. Hipp und Frau Doz. Dr. Hoppe, die mir und meiner Arbeit vor allem als Mitglieder der Promotionskommission die erforderliche Aufmerksamkeit und Wertschätzung zukommen ließen.

Eine weitere große Unterstützung erhielt ich von meiner Assistentin Frau Elke Dorn sowie von meinem Vater, Andreas Ehm. Beide durchsuchten den Entwurf der Arbeit nach Fehlern und wurden dabei immer wieder fündig. Auch hierfür vielen Dank.

Mein Vater unterstütze mich darüber hinaus auch direkt durch seine stets aufbauenden Worte sowie durch seine Vorbildfunktion. Auch er wagte im Alter von über 40 Jahren noch einmal den Schritt zum Studium und überwand dabei mit Erfolg das Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie.

Dieses Spannungsfeld war meine größte Herausforderung, und so kam es, dass in diesen Jahren vor allem meine liebe Frau Carola sowie meine beiden Töchter Antonia und Angelina oft zu kurz kamen. Der größte Dank gebührt somit meiner lieben Frau Carola, die mich stets unterstützte und anfeuerte, auch wenn dabei die oft ohnehin sehr knapp bemessene Freizeit geopfert wurde. Das Ziel fest im Auge, begleitete sie mich von Etappenziel zu Etappenziel und motivierte mich immer dann, wenn ich in einem Tief steckte. Ohne diese Unterstützung ist ein solches Vorhaben nicht zu realisieren.

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Toulouse, 9. Februar 2008

### Schutzvermerk

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk, einschließlich aller Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors bzw. des 1. Gutachters unzulässig. Die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und Einspeicherung sowie die Weiterverarbeitung in elektronischen Medien ist untersagt.





# 1 Einführung

Die Frage, was ein erfolgreiches von einem weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet, ist eine zentrale Frage für viele Forschungsschwerpunkte. Während sich in der Vergangenheit das Interesse dabei weitgehend auf die damals am wichtigsten erscheinenden Faktoren wie Kapital und natürliche Rohstoffe konzentrierte, treten an deren Stelle heute zunehmend das Wissen und das Können der Menschen.

Bei Unternehmen, deren Produkte und Dienste auf Wissen basieren, stellen Aufwendungen für Personal oft über 40% aller Aufwendungen dar.<sup>1</sup>

In den meisten Industriezweigen ist es heutzutage möglich, Maschinen und Ausrüstungen auf internationalen Märkten zu kaufen, die vergleichbar mit denen der global führenden Unternehmen sind. Der Zugang zu diesen Maschinen und dieser Ausrüstung ist also nicht mehr der differenzierende Faktor. Nur noch die Fähigkeit, diese effektiv einzusetzen, ist entscheidend.

Ein Unternehmen, das diese Maschinen und Ausrüstungen auf einen Schlag verliert, die Mitarbeiter und deren Wissen behält, könnte relativ schnell wieder auf dem Markt aktiv werden. Wenn ein Unternehmen dagegen seine ganze Belegschaft und sein Wissen verliert, jedoch seine Maschinen behält, kann es sich von diesem Verlust kaum noch erholen.<sup>2</sup>

„Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital“ – diesen Ausspruch kann man fast auf allen Aktionärsversammlungen, Betriebsversammlungen und in vielen Unternehmensbroschüren sowie internen Präsentationen finden. Doch was wird in der Praxis dafür getan, um diesem Anspruch auch gerecht zu werden? Was können Firmen unternehmen, um dieses „Kapital“ sinnvoll zu investieren? – allein bei dieser Fragestellung zeigt sich, wie absurd dieser Vergleich ist. Die Human Ressource, ein Posten, der durch die Bücher geht? Nein, dieser Weg führt nicht weiter, auch wenn er öfters in Unternehmen so aufgezeigt wird.

Es geht um den Menschen, und somit bewegen wir uns in einem Schnittbereich der Wissenschaften, in dem die Wirtschaftswissenschaft und die Arbeitswissenschaft auf Soziologie und Psychologie treffen.

Auch bei dem Beispielunternehmen dieser Arbeit, der Airbus Deutschland GmbH, besteht kein Zweifel darüber, dass motivierte und engagierte Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind. Die Airbus Deutschland GmbH beschäftigt 20.000 Mitarbeiter an sieben Standorten in Deutschland und ist mit der Airbus France, Airbus UK und Airbus España zu einem integrierten europäischen Unternehmen verschmolzen.

Die internationale Integration unterscheidet sich jedoch von Bereich zu Bereich. So gibt es Abteilungen, die als sehr international angesehen werden können und andere, die ihren nationalen Charakter bis heute beibehalten haben, auch wenn das Unternehmen insgesamt international geprägt ist.

---

<sup>1</sup> Vgl. Fitz-enz, J., The ROI of Human Capital, S. 3

<sup>2</sup> Vgl. Robert McLean, Performance Measures in the New Economy, S. 3

In einer sehr technologiegeprägten Branche wie der Flugzeugindustrie können Marktanteile in erster Linie durch Innovationen und qualitativ hochwertige Produkte gewonnen werden. Um dies zu realisieren, sind motivierte Mitarbeiter ein Schlüsselfaktor. Motivierte Mitarbeiter identifizieren sich mit einem Unternehmen und seiner wirtschaftlichen Situation. Dabei kommt der Führung dieser Mitarbeiter, und somit den Führungskräften, eine entscheidende Rolle zu. Führung, die in nationalen Abteilungen, aber vor allem auch in internationalen Bereichen stattfindet.

Der Autor hat sich zum Ziel gesetzt, mit dieser Arbeit einen Beitrag zur Verbesserung der Führungsqualität<sup>3</sup> in großen Unternehmen mit internationaler Verflechtung zu leisten. Hierbei wird der Schwerpunkt auf in Deutschland agierende nationale und internationale Unternehmen gelegt. Die Anforderungen an eine Führungskraft unterscheiden sich auf den ersten Blick in Abhängigkeit von der Funktion, in der die Führungskraft tätig ist, also beispielsweise im Produktionsbereich versus dem Entwicklungsbereich, zum anderen aber auch vom Grad der Internationalisierung<sup>4</sup> eines Bereiches. Somit stellt sich die Frage nach dem jeweils optimalen Führungsstil und nach Unterstützungsmaßnahmen für die Führungskräfte, um sich diesem optimalen Führungsstil des Bereiches zu nähern.

Im Folgenden werden zunächst die Grundlagen der Führungstheorie und der Organisationstheorie betrachtet. Hierbei wird ein Schwerpunkt auf internationale Aspekte der jeweiligen theoretischen Aussagen gelegt. Nicht betrachtet werden weitere Korrelationen des Führungsstils, wie beispielsweise mit dem Bildungsstand oder der religiösen Orientierung der Geführten.

Im Anschluss soll, basierend auf der Begrifflichkeit des Führungsstils, eine Korrelation der unterschiedlichen Führungsstile mit den unterschiedlichen Ausprägungen bei bestimmten Funktionen untersucht werden. Der Autor verfolgt das Ziel, mittels dieser Untersuchung, einen verbesserten Personaleinsatz von Führungskräften sowie deren spezifische Unterstützung in Vorbereitung auf eine neue Aufgabenstellung zu ermöglichen. Diese Differenzierung ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt bei Airbus nicht systematisch möglich, mit der Konsequenz, dass die vorhandenen Ressourcen in diesem Feld nicht optimal eingesetzt werden können.

In einem ersten Schritt wurde bei Airbus ein Assessment Center eingeführt, mittels dessen eine konsequente Auswahl von Führungskräften erfolgt. Hierfür wurde eine Standardanforderung erarbeitet, sozusagen eine Hürde, über die die Absolventen springen müssen. Diese Hürde ist unabhängig von der jeweiligen Position, für die eine Führungskraft vorgesehen ist. Es zeigt sich jedoch in der Praxis, dass es Führungskräfte gibt, die diese Hürde überspringen, aber dennoch in der nächsten Führungsverantwortung mit ihrem Führungsstil Probleme haben, vor allem wenn dies ein ihnen fremder Bereich ist.

An einem Beispiel verdeutlicht könnte eine Führungskraft, die bislang in einem Produktionswerk tätig war und die Hürde des Assessment Centers meistert, mit einer weiterführenden Aufgabe im internationalen Programm-Management große Schwierigkeiten bekommen, wenn sie keine Anpassung des Führungsstils<sup>5</sup> vornimmt.

---

<sup>3</sup> Vgl. auch Definition Führungsqualität, S. 13

<sup>4</sup> Vgl. auch Definition Internationalisierungsgrad einer Organisation, S. 50

<sup>5</sup> Vgl. auch Definition Führungsstil, S. 1

Die Problematik stellt sich jedoch so dar, dass genau dieser erforderliche Führungsstil nicht bekannt ist, bzw. für diese Position noch kein optimaler Führungsstil ermittelt wurde. Dies ist der Kern der vorliegenden Arbeit: die Erforschung eines solchen „Soll-Führungsstils“ und die Entwicklung von Methoden zu deren Bestimmung. Der Autor verfolgt das Ziel, einen Lösungsvorschlag zu erarbeiten, wie ein solches Anforderungsprofil bezüglich des jeweils benötigten Führungsstils differenzierter und zielgerichteter wird.

Wenn dies gelingt, kann eine Führungskraft wesentlich gezielter als heute auf seine neue Aufgabe vorbereitet werden.

## 2 Theoretischer Teil

### 2.1 Definition ausgewählter Begriffe zur Führungstheorie

#### 2.1.1 Führung

In der Wissenschaft wird der Führungsbegriff von den unterschiedlichsten Disziplinen her beleuchtet. So beschäftigen sich neben der Arbeitswissenschaft u.a. auch die Organisationswissenschaft, die Psychologie, die Pädagogik, die Soziologie, die Betriebswirtschaftslehre, die Politologie und auch die Kommunikationswissenschaften mit dem Führungsbegriff. In der Literatur wird vielfach der interdisziplinäre Charakter des Forschungsgegenstandes hervorgehoben<sup>6</sup>.

Der Begriff "Führen" ist sprachlich vielseitig zu interpretieren. Er kann bedeuten oder beinhalten: lenken, verwalten, gebieten über, befehligen, das Heft / Steuer in der Hand halten, mächtig sein, begleiten, an die Hand nehmen, jemanden den Weg / Richtung zeigen, in dem man mit ihm geht oder ihm vorangeht, jemanden in eine bestimmte Richtung in Bewegung setzen und zu seinem Ziel bringen, vorstehen, an der Spitze stehen, anführen usw.

Der Führungsbegriff kann sich auf das Führen von Sachgegenstände beziehen, wie beispielsweise der KFZ Führerschein zum Führen von Kraftfahrzeugen berechtigt, oder der Maschinenführer über die jeweilige Maschine bestimmt.

Während sich der Führungsbegriff im Allgemeinen auf die Handhabung von Gegenständen bezieht, spezifiziert der Begriff der Personalführung, (siehe Kapitel 2.1.1.2), das Führen von Personal und setzt somit den Menschen an die Stelle des Gegenstandes.

#### 2.1.1.1 Unternehmensführung und Management

Unternehmensführung wird u.a. definiert als langfristig ausgelegtes Gestaltungsinstrument, um das "Wesen" eines Unternehmens im Sinne der obersten Unternehmensziele festzulegen.<sup>7</sup> Ein weiteres Lexikon beschreibt es als „[...] die Leitung sozio-technischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden“<sup>8</sup>.

Nicht selten wird in der Literatur der Begriff der Unternehmensführung mit „Management“ gleichgesetzt. Der Begriff „Management“ findet seinen Ursprung einerseits in der englischen Sprache für „Leitung“ und „Führung“ und andererseits im Lateinischen "manum agere" was übersetzt „an der Hand führen“ oder „Handhabung“ bedeutet.

Im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang entspricht dies der Betriebs- oder auch Unternehmensführung. Gegenstand dieser Managementlehre ist die Gestaltung von Organisationen zu zweckgerichteten sozialen Systemen. Dabei kann der Management-Begriff eine institutionale und eine funktionale Bedeutung haben. Im institutionalen Sinn ist die Personengruppe gemeint, die eine Organisation führt. Im funktiona-

---

<sup>6</sup> Weitere Ausführungen s. Rosenstiel, L.v. [2001], S.317-347 und Stogdill, R.M. [1974], S.25,35-71

<sup>7</sup> Vgl. [http://www.adlexikon.de/Strategische\\_Unternehmensfuehrung.html](http://www.adlexikon.de/Strategische_Unternehmensfuehrung.html)

<sup>8</sup> Vgl. [http://www.unister.de/Unister/wissen/sf\\_lexikon/ausgabe\\_stichwort1082\\_29.html](http://www.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort1082_29.html)

len Sinn sind es dagegen die damit verbundenen Tätigkeiten und Aufgaben sowie die Beherrschung eines Prozesses.<sup>9</sup>

Werden in der Führung die richtigen Entscheidungen getroffen, dann ist das Management einfacher. Hopfenbeck geht noch einen Schritt weiter und bezeichnet die Unternehmensführungslehre als eine „[...]Teildisziplin einer umfassenden Managementlehre“<sup>10</sup>. Den Unterschied zwischen Management und Unternehmensführung macht Cay in der folgenden Tabelle deutlich (siehe Abbildung 2-1).<sup>11</sup>

<b>Führung</b>	<b>vs.</b>	<b>Management</b>
Effektivität	↔	Effizienz
Menschen	↔	Dinge, Projekte
Befähigung (Freiheit)	↔	Kontrolle
Bewegung durch Motivation	↔	Bewegung durch Aktion
„Das Fischen lernen“	↔	„Einen Fisch fangen“
Kultur	↔	Produktion
Stimmung	↔	Ergebnisse

Abbildung 2-1: Unterschied zwischen Management und Unternehmensführung<sup>12</sup>

Zur Eingrenzung der unterschiedlichen thematischen Schwerpunkte und Zielrichtungen wird für das weitere Vorgehen im Rahmen der Themenstellung eine Eingrenzung des Führungsbegriffs auf den Begriff der „Personalführung“ vorgenommen.

### 2.1.1.2 Personalführung

Früher bedeutete Führen eher Anordnen und Herrschen, und so definiert Sapolsky den Führungsbegriff als eine dominierende, kontrollierende, leitende, planende und koordinierende Tätigkeit von überlegenen bzw. übergeordneten Mitgliedern einer Gruppe oder eines größeren Kollektivs (bei Primaten/Hominiden die Leitfunktion von Alphatieren) gegenüber unterlegenen, untergeordneten Mitgliedern.<sup>13</sup>

Das Menschentier, der *homo erectus* vor 1.5 Millionen Jahren gebrauchte Werkzeuge, Jagdwaffen, jagte in Gruppen auch größere Tiere und benötigte dabei – die Rekonstruktion der Jagderfordernisse dokumentiert das – *Führung*. Starke und erfahrene Leittiere überblickten von erhöhten Plätzen das Habitat, um Beute oder Feinde zu erspähen, und übernahmen bei Jagd und Kampf aus dieser Überschau, dieser *supervisio*, die *Führung* als "Anführer".

<sup>9</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensführung>

<sup>10</sup> Vgl. Hopfenbeck (1997) S. 36

<sup>11</sup> Vgl. [www.management-newsletter.business-wissen.de/de/aktuell/kat10/akt11658.html](http://www.management-newsletter.business-wissen.de/de/aktuell/kat10/akt11658.html)

<sup>12</sup> Vgl. [www.management-newsletter.business-wissen.de/de/aktuell/kat10/akt11658.html](http://www.management-newsletter.business-wissen.de/de/aktuell/kat10/akt11658.html)

<sup>13</sup> Vgl. Sapolsky (1999)]

Diese Definition geht in unserer modernen Industriegesellschaft, in der sich im Laufe der Jahre ein Bewusstseinswandel vollzogen hat und den Menschen –das Humankapital– in den Mittelpunkt rücken ließ, nicht weit genug.

Aus der Organisationstheorie stammt die Definition, Führung als eine Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zu betrachten<sup>14</sup>, die in enger Beziehung zu organisatorischen Strukturen und Informationsverhalten einer Organisation<sup>15</sup> steht. Dies zielt, unternehmerisch gedacht, auf eine effizientere Nutzung der Mitarbeiterpotentiale.

Über die Organisation als Randbedingung hinaus berücksichtigt der folgende Führungsbegriff von Liedtke weitere Bedingungen sowie den Humanaspekt: Führen bedeutet, andere Menschen zielorientiert dazu zu bringen, unter bestimmten Bedingungen konkrete Aufgabenstellungen zu erfüllen. Humane Ansprüche sollen dabei gewahrt werden. Und es geht darum, die Geführten zur Erfüllung ihrer Aufgaben zu motivieren, "die Mitarbeiter sich geneigt zu machen".<sup>16</sup>

Auch wenn in dieser Definition der zwischenmenschliche Aspekt bereits implizit erwähnt wird, so wird er in der Definition von Lattmann in den Mittelpunkt gestellt: "Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält".<sup>17</sup>

Von Eisenhauer stammt eine Definition, die die Relevanz der Interaktionsbeziehung im Sinne einer Überzeugungskraft noch deutlicher ans Tageslicht treten lässt. Führung ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen zu tun, was man will, wann man will und wie man es will, weil er es selbst tun will<sup>18</sup>.

Der psychologische Ansatz des Führungsbegriffs wird unter anderem in folgender Definition von Neuberger / Wunderer verdeutlicht.

Unter Führen ist das Verhalten zu verstehen, kontrollierend, steuernd und zielgerichtet auf das Verhalten anderer Einfluss zu nehmen, Konzepte und Initiativen zur Erreichung der Unternehmensziele zu entwickeln, entscheidungs-, handlungs- und umsetzungsaktiv zu sein und zu bleiben, andere zur Zusammenarbeit und zur Leistung zu motivieren und auch unter wechselnden Bedingungen Überblick und Kontrolle nicht zu verlieren<sup>19</sup>.

Bartsch beschreibt die Personalführung als konkreten „Prozess des unmittelbaren Ein- und Zusammenwirkens eines Vorgesetzten auf den und mit dem weisungsgebundenen unterstellten Mitarbeiter“<sup>20</sup>. An einer anderen Stelle<sup>21</sup> beschreibt Bartsch, dass das eigentliche Ziel der Personalführung darin bestehe, die im jeweiligen Wirkungsbereich unterstellten Mitarbeiter, unter Berücksichtigung der spezifischen Betriebs- und Arbeitsbedingungen, für eine bestmögliche Erreichung der vorgegebenen Zielstellungen der zu realisierenden Arbeitsaufgabe weitestgehend in den ‚good will‘

---

<sup>14</sup> Vgl. Rahn, H.-J. (1990), Betriebliche Führung

<sup>15</sup> Vgl. Roos, Alexander W. (2003), Management

<sup>16</sup> Vgl. Liedtke (1996).

<sup>17</sup> Vgl. Lattmann (1982)

<sup>18</sup> Vgl. Geffroy, E. K. (2000)

<sup>19</sup> Vgl. Neuberger (1994), Wunderer (2001)

<sup>20</sup> Vgl. Bartsch, H. (2001) S. 16

<sup>21</sup> Vgl. Bartsch (2004) S. 252 - 254

- Bereich ihres Leistungsvermögens zu führen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Betrieb zu erreichen.

Die „good will“ - Leistungskomponenten werden dabei dem Unternehmen auf der Grundlage freien Willens, einer positiven Arbeitsmotivation (incl. Sozialpartnerschaftlicher Denk- und Verhaltensweisen), zugeführt - sie sind dem Unternehmen keine arbeitsrechtlich geschuldeten Leistungspflichten.

Bartsch bezieht sich demnach inhaltlich auf die Führungsdefinition und erweitert diese um die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung. Er beschreibt Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als ein wichtiges Element der Personalführung, da Kommunikation einen wechselseitigen Informationsaustausch darstellt und dadurch im Hinblick auf die Personalführung eine wechselseitige Beeinflussung mit Vorteil des Führenden stattfindet<sup>22</sup>.

In dieser Definition wird die Erweiterung der Fokussierung auf das Zusammenwirken der Beteiligten am deutlichsten. Sie konkretisiert somit, nach Meinung des Autors, den Führungsbegriff im Sinne der Themenstellung am Besten und bildet den Bezug für den weiteren Verlauf.

### 2.1.2 Führungsverhalten

Das Führungsverhalten (V) kann zum einen als eine Funktion von der Person (P) und der Situation (S) beschrieben werden<sup>23</sup>. Dies kommt in der Formel

$$V = f(P, S)$$

zum Ausdruck. Das Führungsverhalten spiegelt andererseits das „konkrete“<sup>24</sup>, „tatsächliche“<sup>25</sup> und „empirisch beobachtbare Verhaltensmuster“<sup>26</sup> einer Führungsperson wieder. In einigen Definitionen wird das Führungsverhalten auch als „die Gesamtheit der Aktivitäten [...] der Führungskräfte“<sup>27</sup>, oder als Folge eines „entsprechend [...] gegebenen Führungsstils“ beschrieben. Konkretes Führungsverhalten ist, wie jedes andere Verhalten auch, von der Person des Führenden und von der Situation, in der dieses ausgeübt wird, abhängig.<sup>28</sup>

### 2.1.3 Führungsstil

Der Begriff „Stil“ kommt aus dem lateinischen und wurde von „stilus“ abgeleitet. Als „stilus“ wurde der „Griffel“, mit dem ein Schreiber seine Schriftzeichen in Wachsplatten einritzte, bezeichnet. Hier kommt es nicht auf die Tätigkeit des eigentlichen Schreibens an, sondern darauf, wie der Griffel bewegt wurde und damit auf die persönliche Note, die sich in der Wachsplatte manifestiert.

<sup>22</sup> Vgl. Bartsch (2003b)

<sup>23</sup> Vgl. Lewin, K. (1963) Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Stuttgart: Huber

<sup>24</sup> Vgl. Bisani, F. (1995), S. 756

<sup>25</sup> Vgl. Neuberger, O. (2002), S. 493

<sup>26</sup> Vgl. Bartölke (2000), S.1

<sup>27</sup> Vgl. Ueberschaer, N. (2003), S. 15

<sup>28</sup> Vgl. v. Rosenstiel, (2001)



Heute verbindet man mit dem Begriff Führungsstil eine „[...] überdauernde, nach außen sichtbar werdende, personen- oder gruppenspezifische Gestaltungsweise eines Handelns oder Verhaltens“<sup>29</sup>. Dabei ist das Führungsverhalten innerhalb von gewissen Bandbreiten konsistent, typisiert und wiederkehrend<sup>30</sup>.

Der Führungsstil einer Führungsperson ist eine charakteristische, dauerhaft gezeigte und grundsätzliche Verhaltensweise, die sich an den gesellschaftlichen und unternehmerischen Wandel anpasst<sup>31</sup>.

Der Autor unterscheidet in dieser Arbeit zwischen dem beobachteten Führungsstil einer Führungsperson, den er als „Ist-Führungsstil“ definiert, und dem für eine Führungsposition als optimal wirkend angesehenen Führungsstil, den er als „Soll-Führungsstil“ definiert. Wenn nachfolgend von einem optimalen Führungsstil gesprochen wird, so ist hier der am besten wirkende Führungsstil für eine Führungsstelle, also der Soll-Führungsstil, gemeint.

Bei diesen Definitionen lässt sich der Fokus auf die Personalführung nicht explizit erkennen. Die Definition von Bartsch hingegen stellt den Bezug zu den geführten Personen dar und bildet so die Grundlage für weiterführende Betrachtungen. Er definiert Führungsstil als eine „längerfristig feststellbare Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten gegenüber seinen unterstellten MitarbeiterInnen“<sup>32</sup>. Damit stellt Bartsch die Verbindung zu seiner Definition der Personalführung her.

#### **2.1.4 Führungsmodelle**

Das Wort Modell entstand im Italien der Renaissance als ital. modello, hervorgegangen aus lat. modulus, einem Maßstab in der Architektur und wurde bis ins 18. Jahrhundert in der bildenden Kunst als Fachbegriff verwendet. Um 1800 verdrängte Modell im Deutschen das ältere, direkt vom lat. modulus entlehnte Wort Model (Muster, Form, z. B. Kuchenform), das noch im Verb ummodellieren und einigen Fachsprachen fortlebt.<sup>33</sup>

Ein Modell ist allgemein eine auf bestimmte Zwecke ausgerichtete vereinfachte Beschreibung der Wirklichkeit. In der wissenschaftlichen Theoriebildung ist ein Modell das Ergebnis einer abstrahierenden und Relationen hervorhebenden Darstellung des behandelten Phänomens. Ein Modell entsteht, wenn Elemente aus dem Phänomen abstrahiert und zueinander in Beziehung gesetzt werden. Die Funktion des Modells besteht darin, aus den dargestellten Zusammenhängen Bedingungen und Prognosen bezüglich des Phänomens (oder Problems) ableiten zu können.

Modelle stellen in der Regel komplexe Sachverhalte vereinfacht dar, entsprechen einem Untersuchungsgegenstand in bestimmten Eigenschaften oder Relationen und können damit nicht mögliche oder zu aufwendige Experimente ersetzen.

---

<sup>29</sup> Vgl. Richter, M. (1989), S. 260

<sup>30</sup> Vgl. Wunderer (2006), S. 175 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Weibler, J. (2001) S. 286

<sup>32</sup> Vgl. Bartsch, H. (2001) S. 18

<sup>33</sup> Vgl. Internetquelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Modell#Definition>

Aus naturwissenschaftlicher und technischer Sicht sind Modelle materielle Objekte oder theoretische Konstrukte. Wissenschaftliche Modelle entstehen dabei aus der Wechselwirkung zwischen Hypothesenbildung und Beobachtung. Diese werden durch frühere Erkenntnisse begründet und evtl. durch Postulate erweitert. Dadurch entsteht im Idealfall eine umfassende Theorie.<sup>34</sup>

Führungsmodelle können auch als Systeme aufeinander abgestimmter Führungsstile, Führungstechniken und Führungsmittel dargestellt werden, die durch Orientierungen und Empfehlungen Lösungen für Führungsprobleme vorgeben sollen.<sup>35</sup> Weiterhin sollen diese Modelle die Führungsgrundsätze widerspiegeln und dabei helfen, diese zu realisieren.<sup>36</sup>

### 2.1.5 Führungs- und Teameffektivität

Der Begriff der „Effektivität“, in dieser Arbeit im Sinne von „Führungseffektivität“ verwendet, soll kurz erläutert werden, da es in der Fachliteratur häufig zu einer fehlerhaften Verwendung der Begriffe „Effektivität“ und „Effizienz“ kommt. Der Begriff „Effizienz“ bezeichnet die quantitativ konkret darstellbaren Wirkungsgrade von Bewegungen bzw. Verhältnissen. Lässt sich ein Wirkungsgrad nicht eindeutig monetär ausdrücken, und ist ein Verhältnis zwischen Aufwand und Leistung indirekt erkennbar, dann spricht man von „Effektivität“. Es wird also deutlich, dass diese beiden Begriffe nicht vertauscht bzw. als Synonyme verwendet werden können. In diesem Sinne wird der Autor den Begriff Effektivität in seiner Arbeit bezugnehmend auf die Personalführung gebrauchen.<sup>37</sup>

Durch die Interaktion zwischen dem Führenden und seinem Team ist die Führungseffektivität direkt an der Effektivität des Teams zu erkennen. Eine Auswirkung von unzureichender Führungseffektivität auf das Team bzw. auf den Einzelnen bis hin zu einem Burnout Syndrom wurde auf dem Webster University Burnout Kongress 2006 behandelt.<sup>38</sup>

### 2.1.6 Menschenbild

Die Definition des Menschenbildes wird hier ergänzend erwähnt, da sie letztendlich für die Bewertung aller Maßnahmen einer menschengerechten Arbeitsgestaltung und damit auch für das Verständnis von menschlicher Zuverlässigkeit und Führungsqualität notwendig ist. „Vor dem Hintergrund eines christlich - westlich geprägten Menschenbildes [...]“<sup>39</sup> betrachtet der Autor in Anlehnung an Bartsch (2003) den Menschen als, „[...] autonomes Subjekt, das zur Regulierung der eigenen Beziehungen mit der Umwelt und zur Selbstregulierung fähig ist“<sup>40</sup>.

---

<sup>34</sup> Vgl. Bibliographisches Institut (2002) Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG.

<sup>35</sup> Vgl. Bartölke (2000) S. 2

<sup>36</sup> Vgl. Zander (1972) in „Führungsmodelle“ S. 186

<sup>37</sup> in Anlehnung an Bartsch

<sup>38</sup> Vgl. Internetquelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Modell#Definition>

<sup>39</sup> Vgl. Bartsch, H. (2000) S. 4

<sup>40</sup> Vgl. Bartsch, H. (2003b) S. 14

### 2.1.7 Innovationsfreude

Innovation heißt wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Das Wort ist von den lateinischen Begriffen novus „neu“ bzw. innovatio „etwas neu Geschaffenes“ abgeleitet. Im Deutschen wird der Begriff heute im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen sowie für deren wirtschaftliche Umsetzung verwendet. Nach dem Volkswirt Joseph Schumpeter („Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, 1911) ist Innovation die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung, nicht allein ihre Erfindung. Das Wort Innovation selbst hat Schumpeter 1939 in seinem in den USA erschienenen Werk Business Cycles in die Wirtschaftstheorie eingeführt, ein Kapitel lautet Theorie der Innovation. Nach der Übersetzung des Buchs 1961 ins Deutsche fand das Wort auch in Deutschland breite Verwendung.<sup>41</sup> Als Innovationsfreude definiert der Verfasser die Bereitschaft, Innovationen voranzutreiben und zu fördern.

### 2.1.8 Unternehmenskultur

Der Begriff „Unternehmenskultur“ bezeichnet die Gesamtheit von „tradierenden, wandelbaren, zeitspezifischen, [...] über Symbole erfahrbaren und erlernbaren“<sup>42</sup> Wertevorstellungen, Normen, Handlungs- und Verhaltensmuster, welche in einem Unternehmen gelebt werden<sup>43</sup>. Die Unternehmenskultur „prägt die Mitarbeiter und Führungskräfte aller Stufen und damit das Erscheinungsbild eines Unternehmens“<sup>44</sup>. Das beinhaltet das Verhalten, das Denken und das Auftreten der Unternehmensmitglieder. Die Unternehmenskultur spiegelt sich sowohl in den gemeinschaftlich gepflegten Gewohnheiten der Mitarbeiter, als auch in der Ausgestaltung des Unternehmensstandorts wieder.<sup>45</sup> Eine Unternehmenskultur sollte jedem Mitarbeiter verständlich, langfristig gültig und dennoch entwicklungs- und anpassungsfähig sein.<sup>46</sup>

### 2.1.9 Organisationskultur

Die Organisationskultur bezeichnet die gelebten „arbeits- und kooperationsbezogenen Werte und Grundüberzeugungen“ sowie die Verankerung im Rahmen einer übergeordneten Ethik. Von besonderer Bedeutung sind dabei Leitungsfunktionen, weil sich im Verhalten der Führungskräfte „die faktisch gelebten Werte derjenigen zeigen, die in der Organisation Macht haben“ und somit hohen Einfluss auf das Verhalten der anderen Organisationsmitglieder ausüben.<sup>47</sup>

### 2.1.10 Unternehmensleitbild

Zander (1972) definiert das Unternehmensleitbild als ein „klar und eindeutig definiertes und allen Mitarbeitern bekanntes Leitbild der Unternehmung“, das die „unternehmenspolitische Zielprojektion“ zeigt, auf die „alle Handlungen im Unternehmen ausgerichtet sein sollen“<sup>48</sup>. Unter Mitarbeiter sind in erster Linie auch die Führungskräfte

---

<sup>41</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Innovation>

<sup>42</sup> Vgl. Krulis-Randa (1984) S. 360

<sup>43</sup> Vgl. Kronenthaler S. 2

<sup>44</sup> Vgl. Krulis-Randa (1984) S. 360

<sup>45</sup> Vgl. Kronenthaler S. 2

<sup>46</sup> Vgl. Krulis-Randa (1984) S. 360 f

<sup>47</sup> Vgl. Geißler, 2001, S. 248f

<sup>48</sup> Vgl. Zander (1972) in „Führungsmodelle“ S. 187

eines Unternehmens gemeint, da diese das Unternehmensleitbild im Wesentlichen gestalten und prägen.

Über die klaren, messbaren Ziele hinaus beinhaltet das Unternehmensleitbild aber auch solche Ziele, die „[...] nicht-quantifizierbare Ziele“ umfasst, „[...] nicht oder nur schwer sprachlich formulierbar“ sind und „[...] das Irrationale im Unternehmen“<sup>49</sup> darstellen und vermitteln sollten.

### **2.1.11 „Sozio-technische“ Systeme**

Für den Begriff des „sozio-technischen Systems“ kann synonym der Begriff des „Mensch-Maschine-Systems“ (MMS) oder des „Arbeitssystems“ verwendet werden. Ein solches System besteht aus den Komponenten „Mensch“, „Maschine“ und „System“.<sup>50</sup> Der „Mensch“ nimmt dabei, unter Beachtung des gerade definierten Menschenbildes (vgl. Kapitel 2.1.6), eine zentrale Stellung im Arbeitsprozess ein.<sup>51</sup> Im Vordergrund dieses sozialen Systems stehen die Mensch-Mensch Wechselbeziehungen.<sup>52</sup> Der Begriff „Maschine“ wird stellvertretend für die gesamte Technik verwendet.

Bei einem Produktionsprozess kommt es nicht nur auf die Optimierung der technischen und ökonomischen Faktoren an, sondern auch auf die Optimierung der sozialen Faktoren, die sich in einem sozio-technischen System befinden. Dieses System beschreibt sowohl die Abhängigkeiten zwischen Maschinen, als auch die Beziehungen zwischen Mensch und Maschine sowie Mensch und Mensch.<sup>53</sup>

Ein „System“ wird demnach als die „Gesamtheit der zur selbstständigen Erfüllung eines Aufgabenkomplexes erforderlichen, technischen und/oder organisatorischen und/oder anderen Mitteln der obersten Betrachtungsebenen“<sup>54</sup> definiert. Charakteristisch ist das Vorhandensein einer Systemgrenze und die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen.<sup>55</sup>

Das MMS ist ein Subsystem eines übergeordneten Systems wie z.B. einer Unternehmung. Aus diesem übergeordneten System erhält das MMS die wichtigen Inputs und an dieses System werden auch die Outputs geliefert. Dies ist für die in der Arbeit untersuchte Thematik von besonderer Bedeutung. In der folgenden Abbildung 2-2 wird diese Wechselbeziehung von Bartsch visualisiert.

---

<sup>49</sup> Vgl. Heinen [1976] S. 115

<sup>50</sup> Vgl. Bartsch (1998)

<sup>51</sup> Vgl. Bartsch (2000)

<sup>52</sup> Vgl. Bartsch (1998)

<sup>53</sup> Vgl. Bartsch (1996)

<sup>54</sup> Vgl. Roegner (2005) S. 2-21

<sup>55</sup> Vgl. Bartsch (1998)

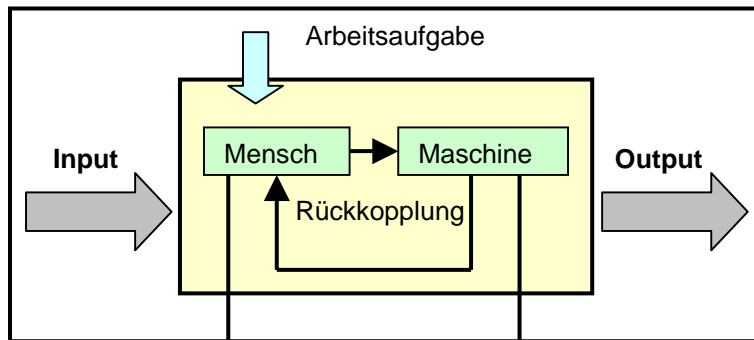


Abbildung 2-2: Mensch-Maschine-System (Bartsch, 1998)

### 2.1.12 Menschliche Zuverlässigkeit

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, ist der Erfolg eines Produktionsprozesses von der Optimierung, den technischen, den wirtschaftlichen und den sozialen Systemen abhängig. Das Auftreten von Fehlern in einem der Systeme wirkt sich direkt auf den Erfolg des Gesamtsystems aus. Die Zuverlässigkeit des Gesamtsystems hängt demnach von der Zuverlässigkeit der Teilsysteme ab.

Im Gegensatz zu der technischen Zuverlässigkeit, die man messen, spezifizieren und berechnen kann und die somit eine gängige Größe beispielsweise in der Luft- und Raumfahrttechnik darstellt, ist der Begriff der "Menschlichen Zuverlässigkeit" allgemein eher unbekannt. In der Literatur findet man die Definitionen von Bubb und Bartsch:

Bubb schreibt:

"Die menschliche Zuverlässigkeit ist die Fähigkeit des Menschen, eine Aufgabe unter vorgegebenen Bedingungen für ein gegebenes Zeitintervall im Akzeptanzbereich durchzuführen." <sup>56</sup>

Nach Bartsch ist die menschliche Zuverlässigkeit:

"Die Befähigung des Menschen im Arbeitssystem, eine geeignete Qualifikation und entsprechende physische und psychische Leistungsvoraussetzungen in einem bestimmten Arbeitsprozess einzubringen und wirksam werden zu lassen. Damit soll dazu beigetragen werden, dass eine vorgegebene Aufgabenstellung unter spezifischen Bedingungen und in einem vorgegebenen Zeitraum ausgeführt werden kann, wobei technische, wirtschaftliche, humanitäre und ökologische Kriterien sowie ein Fehlerakzeptanzbereich beachtet werden." <sup>57</sup>

In dieser Definition wird das spezifische des humanen Faktors deutlicher herausgestellt. Gerade der Bezug auf die psychischen Leistungsvoraussetzungen und die humanen Kriterien verdeutlichen die Komplexität des Begriffes. Somit wird die Definition von Bartsch für die Arbeit zugrunde gelegt.

Bei der technischen Zuverlässigkeit lässt sich durch Kennzahlen, wie beispielsweise der MTBF (meantime between failure), das Ausmaß der Zuverlässigkeit bestimmen. Bei der menschlichen Zuverlässigkeit kann dieses Ausmaß nur durch die Gesamtheit

<sup>56</sup> Vgl. Bubb (1992)

<sup>57</sup> Vgl. Bartsch (1996)

der Ausprägung von Einflussfaktoren ermittelt werden. Die bestimmenden Einflussfaktoren stellt Bartsch in dem folgenden Schaubild dar (Abbildung 2-3):



Abbildung 2-3: Einflussfaktoren auf die menschliche Zuverlässigkeit (Bartsch, H. 2003b S. 18)

### 2.1.13 Führungsqualität

Im Zusammenhang mit dem Thema Führung wird in der Literatur häufig der Begriff Führungsqualität benutzt, ohne dass hierfür jedoch eine konkrete Definition gegeben wird.

Oft findet sich ein eher fragwürdiges Zitat von Winston Spencer Churchill. Churchill beschreibt unter dem Begriff „Führungsqualität“ „[...] erstens die Fähigkeit vorherzusagen, was morgen, nächsten Monat und nächstes Jahr geschehen wird [...] und zweitens die Fähigkeit, später zu erklären, warum alles ganz anders gekommen ist“<sup>58</sup>. Die erste überhaupt existierende Definition stammt von Bartsch und ist sogar in einem Lexikon<sup>59</sup> verzeichnet.

Darin definiert Bartsch (2004b) „Führungsqualität“ als das „Maß der Befähigung von Führungskräften und Führungsteams, unterstellte Mitarbeiter/-innen unter Berücksichtigung aller individuellen und kollektiven Leistungsvoraussetzungen, den objektiv und situativ gegebenen Rahmenbedingungen für eine Arbeitsausführung - entsprechend der jeweiligen Unternehmensphilosophie und -zielsetzung – so zu führen (zu beeinflussen), dass sie ein Höchstmaß an „good will“- Leistungen erbringen wollen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen erleben und akzeptieren“<sup>60</sup>.

Dabei wird laut DIN EN ISO 9000:2000 der Begriff „Qualität“ als „[...] der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“<sup>61</sup>, beschrieben. Ein „Grad“

<sup>58</sup> <http://www.zitate.de/detail-kategorie-3611.htm>

<sup>59</sup> Vgl. Bartsch (2004) im Medizinisches Lexikon der beruflichen Belastungen und Gefährdungen.

<sup>60</sup> Vgl. Bartsch (2004) S. 252 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Woll (2003) S. 10.

beschreibt immer eine messbare Größe. Das bedeutet, dass die zur Erreichung von „Führungsqualität“ erforderlichen Anforderungen quantitativ festgelegt werden müssen. Bleibt man bei klaren begrifflichen Abgrenzungen, dann beziehen sich Anforderungen nur auf Dinge.<sup>62</sup> Im Kontext mit Personalführung ist aber davon auszugehen, dass auch Eigenschaften gefordert werden. Deshalb werden in diesem Fall die Begriffe „Forderung“ und „Anforderung“ synonym benutzt.<sup>63</sup>

Unter „good will“- Leistungen versteht Bartsch (2001) den „[...] Anteil von Leistungen des Arbeitnehmers, der auf der Grundlage freien Willens, einer positiven inneren Arbeitshaltung, eingebracht wird und nicht arbeitsrechtlich geschuldet ist“<sup>64</sup>.

Der Autor merkt an dieser Stelle an, dass diese Definition nach seiner Auffassung eine umfassende Verknüpfung aller wesentlichen Aspekte im Zusammenhang mit diesem Begriff darstellt. Hier werden die relevanten Randbedingungen in einen schlüssigen Zusammenhang gebracht.

Die Definition von Bartsch steht auf drei Säulen, auf denen die Erreichung des Führungserfolgs aufbaut. Als erstes berücksichtigt Bartsch die Führungskraft selbst. Um Führungsqualität zu erreichen, benötigt der Vorgesetzte „ein gewisses Maß an Befähigung“, welches zumindest teilweise beeinflussbar, das heißt erlernbar ist.

Entscheidend sind aber auch die situativ gegebenen Rahmenbedingungen, welche nicht beeinflusst werden können, aber ein hohes Adaptationsvermögen voraussetzen. Hier setzt Bartsch seine Forderung an, dass „situative Bedingungen“ weniger durch ein „Bauchgefühl“ oder „Fingerspitzengefühl“, sondern vor allem durch ein hohes Antizipationsvermögen gemeistert werden müssen. Dieses Antizipationsvermögen kann systematisch erlernt und entwickelt werden. Der Spielraum des Agierens einer Führungskraft hängt weiterhin stark von den betrieblichen Rahmenbedingungen, z. B. der Unternehmensphilosophie, ab.

Die zweite Säule ist der Geführte selbst - der Mitarbeiter benötigt gewisse Leistungsvoraussetzungen, welche nur bedingt beeinflussbar sind, um die delegierten Aufgaben erfüllen zu können und somit etwas zur Erreichung der Führungsqualität beizutragen.

Die dritte Säule bildet die Unternehmensleitung, die die Unternehmensphilosophie und -zielsetzung festlegt. Sie gibt den Rahmen vor, in dem eine Führungskraft sich und ihre Aktivitäten steuern kann. Demnach hängt das Maß an Führungsqualität, welches erreicht werden kann, nicht allein von der Führungsperson ab, wie in der Literatur oft vermutet wird.

Einen weiteren wichtigen Aspekt sieht Bartsch in der Umsetzung der Führungsaufgabe. Die Geführten sollen keine Anordnungen auf Zwang ausführen und erfüllen, sondern vor allem aus intrinsischer Motivation heraus ein gutes Arbeitsergebnis erbringen und sich dabei selbst verwirklichen – also ein Höchstmaß an „good will“-Leistungen erbringen „wollen“. Diese Definition ist nach Auffassung des Autors sehr praxisnah und eignet sich gerade auch in internationalen Unternehmen.

---

<sup>62</sup> Vgl. Woll (2003) S. 11.

<sup>63</sup> Vgl. Roegner (2005).

<sup>64</sup> Vgl. Bartsch (2001) S. 17.

## 2.2 Begriffe der Organisationstheorie

### 2.2.1 Organisation

Der Begriff Organisation stammt aus dem Griechischen („organon“ = Werkzeug) und lässt sich am treffendsten mit "Bewerkstelligung" übersetzen, das heißt die Planung und Durchführung eines Vorhabens. Sowohl im allgemeinen Sprachgebrauch als auch in der Wissenschaft (Soziologie, Politikwissenschaft, Betriebswirtschaftslehre, Informatik) wird der Begriff sehr vielfältig verwendet, wobei je nach Betrachtungsebene unterschiedliche Aspekte betont werden.<sup>65</sup>

Für den Begriff der Organisation findet man in der Literatur somit zahlreiche Definitionen und Bedeutungen. Deshalb ist es notwendig, diesen Ausdruck zunächst in einer für die Arbeit sinnvollen Version zu definieren und abzugrenzen. Das aus der französischen Sprache stammende Wort „Organisation“ bedeutet gemäß Duden (o. V. 1991: 2799) „ein zweckbestimmter Zusammenschluss einer Gesellschaftsgruppe oder mehrerer Unternehmen, um bestimmte Ziele oder Aufgaben zu erreichen“.<sup>66</sup> Wichtig ist die ziel- und aufgabenorientierte Funktion eines solchen Zusammenschlusses.

Schwarz (1983) beschreibt die Organisation als „[...] ein System dauerhaft angelegter betrieblicher Regelungen, das einen möglichst kontinuierlichen und zweckmäßigen Betriebsablauf sowie den Wirkungszusammenhang zwischen den Trägern betrieblicher Entscheidungsprozesse gewährleisten soll. Dabei ist es unbedeutend, ob diese Regelungen schriftlich fixiert vorliegen oder nicht“<sup>67</sup>.

Eine inhaltlich ähnliche aber erweiterte Definition geben Bea und Goebel (1999), indem sie die Organisation als eine Institution verstehen, in der eine abgegrenzte Gruppe von Personen ein auf Dauer angelegtes Regelsystem planvoll geschaffen haben, um gemeinsam Ziele zu verfolgen und in der Ordnung auch von selbst entstehen kann.<sup>68</sup>

Der Begriff der Organisation lässt sich somit zunächst durch drei wesentliche Merkmale bestimmen. Organisationen weisen sich erstens durch Zielgerichtetheit oder Zweckbezogenheit aus. Zum Zweiten liegt allen Definitionen von Organisation die Annahme zugrunde, dass Organisationen ein soziales System sind. Ein soziales System ist eine von der Umwelt abgrenzbare Gesamtheit sich wechselseitig beeinflussender Elemente. Letztes begriffliches Kernelement ist die Ordnung oder Struktur: Eine Organisation verfügt drittens über Regeln und Formalisierungen, die der Bewältigung von Aufgaben dienen<sup>69</sup>.

Diese Definition setzt sich aus den wichtigsten bestimmenden Faktoren zusammen und bildet so die Grundlage für die weiteren Betrachtungen. Die Hauptfunktion der Organisation ist die Aktivität der zum System gehörenden Menschen, den Einsatz von Mitteln und die Verarbeitung von Informationen zu ordnen.<sup>70</sup> Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die ziel- und aufgabenorientierte Funktion ei-

---

<sup>65</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Organisation#Wortherkunft>

<sup>66</sup> Vgl. Meyer (1991) S. 2799

<sup>67</sup> Vgl. Schwarz (1983) S.18

<sup>68</sup> Vgl. Bea / Göbel (1999) S. 6

<sup>69</sup> Vgl. Luhmann, N (1999) S. 23-53.

<sup>70</sup> Vgl. Hill / Fellbaum / Ulrich (1994) S. 5



nes solchen Zusammenschlusses.<sup>71</sup> Da Unternehmen all diese Merkmale aufweisen, sind sie ebenfalls als eine Organisation zu betrachten.<sup>72</sup>

### **2.2.2 Institutionale und die instrumentale Organisation**

Die Betriebswirtschaftslehre spaltet den Organisationsbegriff grundlegend in einen institutionalen und einen enger gefassten, instrumentalen Teil auf. Der institutionale Organisationsbegriff wird als Oberbegriff für zielgerichtete, bestimmten Regeln unterworfenen soziale Systeme, also für das gesamte organisierte Gebilde<sup>73</sup>, wie z. B. Krankenhäuser, Schulen, etc. verwendet.

Von größerer Bedeutung für diese Arbeit ist jedoch der instrumentale Begriff. Er beschreibt bestimmte Regelungen und Strukturen, die als Mittel zur Zielerreichung von Institutionen zum Einsatz kommen<sup>74</sup>, und stellt somit ein Instrument zur Zielerreichung „sozio-technischer“ Systeme dar. Zu diesen Instrumenten gehören einerseits die Organisationsstruktur und andererseits die organisatorische Gestaltung. Dabei stellt die organisatorische Gestaltung das Mittel zur Schaffung der Organisationsstruktur dar.

Nach dieser begrifflichen Abgrenzung ist die organisatorische Gestaltung, also das Organisieren, als Führungsaufgabe zu sehen.<sup>75</sup> Es wird bereits bei der Begriffsdefinition die enge Verbindung bzw. die Abhängigkeit zwischen Führung und Organisation deutlich.

Der instrumentale Organisationsbegriff bildet somit die grundlegende Organisationsstruktur des Unternehmens ab, welche in einen ergebnisorientierten und einen tätigkeitsbezogenen Teil untergliedert wird, in die Aufbau- und in die Ablauforganisation. Diese Trennung besitzt lediglich einen analytischen Charakter und dient der besseren Verständlichkeit der ganzheitlichen organisatorischen Problemstellung. Aufbau und Ablauf sind verschiedene Betrachtungsweisen des gleichen Gegenstandes.<sup>76</sup> Dennoch werden die Begriffe im Folgenden kurz getrennt voneinander definiert.<sup>77</sup>

### **2.2.3 Ablauforganisation**

Die Ablauforganisation stellt die räumliche und zeitliche Strukturierung der in allen Bereichen einer Organisation zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Prozesse dar und somit die Gestaltung der Prozessabläufe. Im Mittelpunkt steht die effektive und effiziente Gestaltung von Teilprozessen bzw. Prozessschritten und deren Verknüpfung zu Prozessketten. Durch systematisches Vernetzen der Prozessketten entsteht die Ablauforganisation des Gesamtprozesses eines Unternehmens. Die Ablauforganisation ist daher dynamisch, die Sichtweise primär prozessorientiert und das Vorgehen eher induktiv.<sup>78</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Bea / Göbel (1999) S. 6

<sup>72</sup> Vgl. Bea / Göbel (1999) S. 6

<sup>73</sup> Vgl. Grochla (1982), S. 1

<sup>74</sup> Vgl. Schanz (1992) S. 1459 f

<sup>75</sup> Vgl. Grochla (1982) S. 2 f

<sup>76</sup> Vgl. Hoffmann (1992) Sp. 208

<sup>77</sup> Vgl. Picot (1984) S. 95 ff

<sup>78</sup> Vgl. Specht / Beckmann (1996) S. 251

## **2.2.4 Aufbauorganisation**

Die Aufbauorganisation befasst sich mit der Aufteilung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben, deren Zuordnung zu organisatorischen Einheiten, der Einordnung in die betriebliche Leitungshierarchie, der Koordination der Aktivitäten und der Integration der organisatorischen Einheiten in ein funktionsfähiges Gesamtsystem. Daraus ergibt sich die formale Organisationsstruktur eines Unternehmens. Die Aufbauorganisation ist eher statisch, die Sichtweise primär potentialorientiert und das Vorgehen deduktiv.<sup>79</sup> Sie bildet die Rahmenstruktur eines Unternehmens. Erst wenn die Rahmenstruktur gegeben ist, können die Prozesse ablaufen bzw. koordiniert und optimiert werden. In der Literatur wird die Aufbauorganisation auch als Organisationsstruktur bezeichnet.

Der Autor merkt an, dass bei einer Neuorganisation zunächst die Ablauforganisation anhand einer Prozessanalyse bestimmt wird. Als logische Folge wird dann basierend auf der Ablauforganisation die Aufbauorganisation festgelegt. Da sich diese Arbeit mit den Organisationsstrukturen beschäftigt, wird nur die Aufbauorganisation betrachtet und die Ablauforganisation vernachlässigt.

## **2.2.5 Organisationsformen**

Organisationsformen beschreiben die verschiedenen möglichen Ausgestaltungen der Aktionsparameter, Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration. Die jeweiligen Einflussfaktoren einer Unternehmung auf eine solche Struktur bestimmen deren Effektivität und sind deshalb eine wichtige Grundlage für die Auswahl einer passenden Variante. Erst wenn die Rahmenstruktur gegeben ist, kann damit begonnen werden, die Detailstrukturen, d.h. die Strukturen innerhalb der vorher definierten Abteilungen, Sparten oder Divisionen, auszuarbeiten.

## **2.3 Ausprägungen von Führungsstilen**

Da die Führungsstile ein Element der zu untersuchenden Korrelation darstellen, müssen zunächst die unterschiedlichen Ausprägungen betrachtet werden. Der Autor betont an dieser Stelle die Abgrenzung der Führungsstile zu den Führungstechniken, die oft auch als Management by.... bezeichnet werden. Diese Terminologie im Sinne einer Kategorie<sup>80</sup> wird im Weiteren nicht verfolgt, da sie eine sehr unpräzise Mischung von Führungsstilen, Führungsverhalten, situativen Ansätzen sowie auch eigenschaftsbezogene Begriffe beinhaltet.

So wird beispielsweise eine situative Führungstechnik, das Management by Crisis, bei den Unternehmenskrisen wie persönliche Krankheiten zum Anlass genommen werden, größere Änderungen im Unternehmen durchzuführen in der gleichen Abgrenzung wie beispielsweise das verhaltensorientierte Management by Delegation (MbD). Auch die Tatsache, dass der Begriff Management by... in der Praxis durch Zusätze wie „Champignons“ (der erste, der sich bei einer Besprechung meldet, dem wird der Kopf abgehauen) eher humoristischen Charakter haben, begründen hier die Haltung des Autors.

---

<sup>79</sup> Vgl. Specht / Beckmann (1996) S. 251

<sup>80</sup> Vgl. Überschaer, Kap 2.2.1

Im Folgenden werden nun die Ausprägungen der unterschiedlichen Führungsstile behandelt.

### **2.3.1 Ausprägung Aufgabenorientiert versus Personenorientiert**

Grundsätzlich ist das übergeordnete Ziel einer Führungskraft, mit Hilfe der entsprechenden Mitarbeiter und den zu Verfügung stehenden Ressourcen, im Sinne der Erreichung der gesteckten Ziele rechtzeitig die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dies kann mit starker aufgabenorientierter Ausprägung erfolgen, das heißt ohne auf die beteiligten Mitarbeiter, also die Personen einzugehen. Dies wird auch Lokomotionsfunktion der Führung genannt. Typisch ist dieser Führungsstil in stark produktionsorientierten Bereichen, bei denen die Tätigkeiten weitgehendst beschrieben sind und abgearbeitet werden müssen. In kreativen Bereichen bzw. in Bereichen, bei denen keine klaren, strukturierten Tätigkeitsabfolgen vorliegen, erscheint dieser Führungsstil eher unangebracht.

Wenn der Schwerpunkt der Führungsaufmerksamkeit hingegen auf den Personen liegt, so handelt es sich um eine personenorientierte Ausprägung. Ein gewisses Mindestmaß an personenorientierter Ausprägung sollte die Führungskraft haben, um beispielsweise dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter ihre persönlichen Ziele erreichen, Befriedigung in ihrer Aufgabe sowie Selbstbestätigung und Selbstentfaltung finden. Diese Art der Förderung von Mitarbeitern, auch Kohäsionsfunktion genannt, führt dazu, dass sich die Mitarbeiter zu Mitdenkern und Problemlösern entwickeln, und stärkt außerdem den Gruppenerhalt<sup>81</sup>. Die beiden Ausprägungen sind in Abbildung 2-4 gegenübergestellt.

Führungsstile, die insbesondere die Einflussnahme auf die menschliche Zuverlässigkeit zum Ziel haben, sind also stärker personenorientiert. Hierbei steht die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen im Vordergrund des Führungsverhaltens.

Betrachtet man, dass in Bereichen, bei denen die bereits erwähnten Good will Leistungskomponenten von Relevanz sind, diese dem Unternehmen auf Basis von Freiwilligkeit erbracht werden, so ist die Schaffung einer positiven Arbeitsmotivation (incl. sozialpartnerschaftlicher Denk- und Verhaltensweisen) von elementarer Bedeutung<sup>82</sup>. Dem gegenüber steht die reine Erbringung von Muss Leistung, d.h. der Anteil der Leistungen, die der Arbeitnehmer dem Unternehmen arbeitsrechtlich schuldet, wofür er ein Entgelt erhält, und deren Erbringbarkeit überprüfbar ist und notfalls eingefordert werden kann.

---

<sup>81</sup> Vgl. Zander (1994)

<sup>82</sup> Vgl. Bartsch, Heinz Coaching - ein Instrument zur Verbesserung der Führungsqualität  
<http://www.heinz-bartsch.de/Coaching-BeitragKonferenz.pdf>

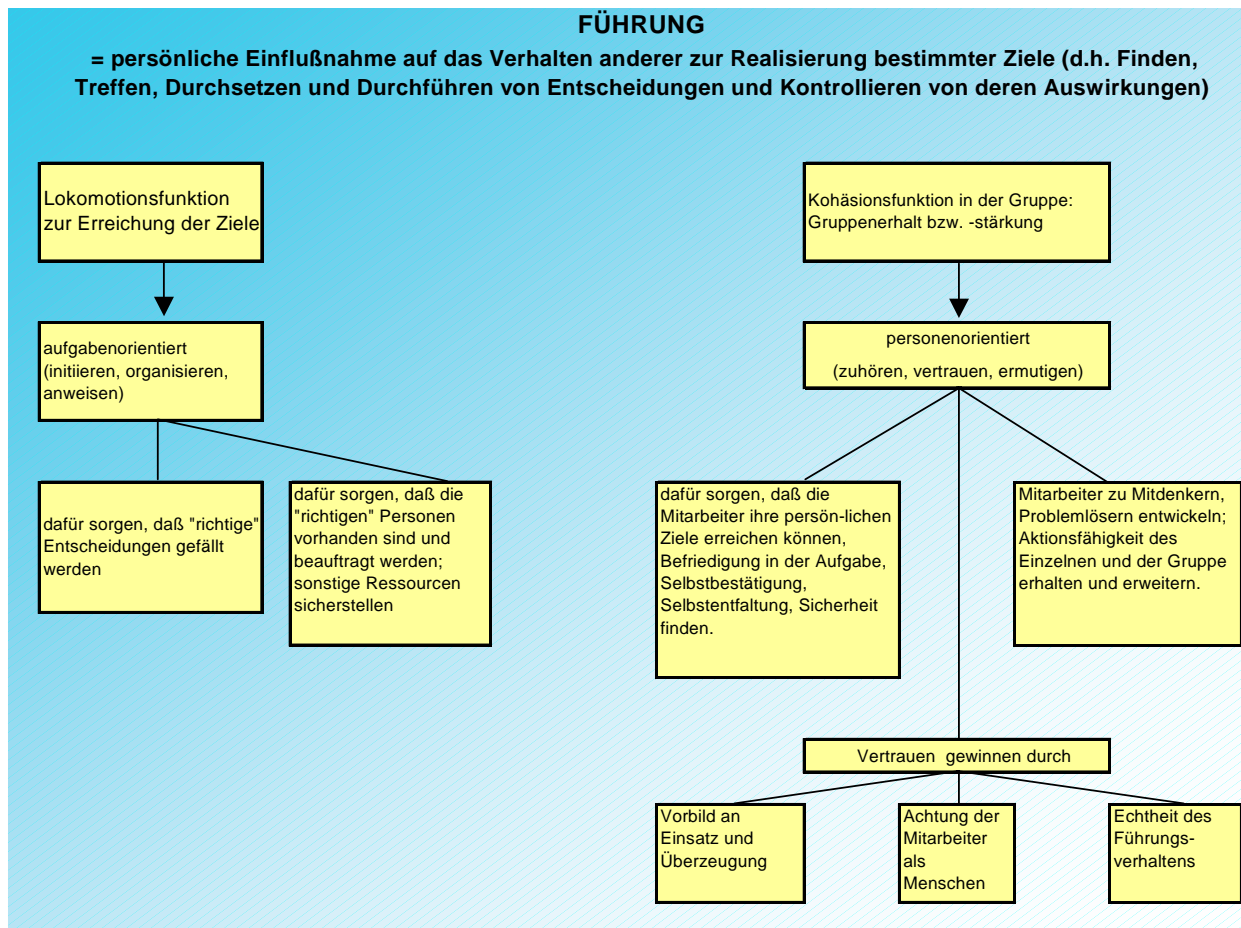


Abbildung 2-4: Führung, vgl. Zander (1994)

Je nach dem, ob eine starke Aufgabenorientierung und/oder Beziehungsorientierung den Führungsentscheidungen zugrunde liegt, können wir die Führungsstile auch in einer Darstellung von Hering/Draeger (1996) wiederfinden.

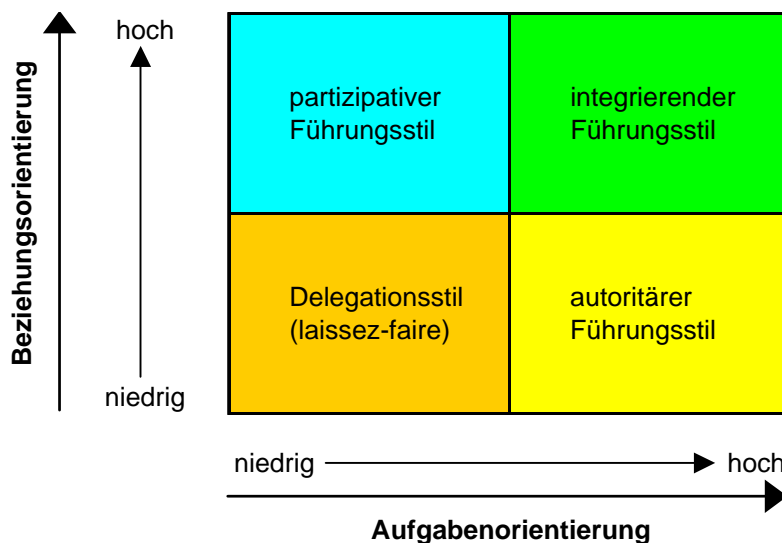


Abbildung 2-5: Führungsstile nach Hering/Draeger (1996)

### 2.3.2 Ausprägung Autoritär versus Kooperativ

Synonyme Begriffe für Autorität wie beispielsweise: Macht, Befehl und Gehorsam, zeigen, wo es lang geht. Hieraus folgt Passivität, Gleichgültigkeit bei den Mitarbeitern sowie Verrichten der Tätigkeiten ohne Verantwortung und Kompetenz. Der Führer gibt keine Verantwortung weiter, sondern herrscht allein. Eine extreme Ausprägung des autoritären Führungsstils ist eine patriarchalische Führung. Sie steht für absoluten Herrschaftsanspruch, Unersetzlichkeit, bei der nur der Führer die Lage überblickt. Dies führt nach Meinung des Autors auch dazu, dass keine Identifikation mit dem Unternehmen und der Aufgabe stattfindet. Dies hat zur Folge, dass das Verbesserungspotential nicht genutzt wird und keine Eigeninitiativen der Mitarbeiter erfolgen.

Im Gegensatz hierzu ist ein kooperativer Führungsstil definiert, als eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen<sup>83</sup>. Mitarbeiter sind demnach bei der Entscheidungsfindung beteiligt, und es liegen eine gruppenbezogene, interpersonelle Arbeits- und Führungsbeziehungen vor. Eine extreme Ausprägung dieses Führungsstils ist der Stil des „Laissez-faire“, bei dem de facto überhaupt nicht mehr geführt wird und bei der die Mitarbeiter unkoordiniert und ohne Orientierung arbeiten. Nach den Erfahrungen des Autors führt ein Laissez-faire Führungsstil zu Doppelarbeit, Konflikten sowie Frustration innerhalb der Abteilung und führt zu einem Bedarf an externer Steuerung und Coaching.

Zwischen den beiden extremen Ausprägungen, eines autoritär herrschenden und eines kooperativ führenden Vorgesetzten, liegen beliebig viele Abstufungen in der Art, wie geführt wird. Die Merkmale, die den autoritären von dem kooperativen Führungsstil unterscheiden werden im Folgenden gegenübergestellt<sup>84</sup> (Abbildung 2-8).

Sowohl die Tatsache, dass die Bedeutung der Personalführung in den letzten Jahren erheblich zugenommen hat<sup>85</sup>, als auch die Beobachtung, dass Mitarbeiter ein stärkeres Selbstvertrauen haben, sprechen gegen einen autoritären Führungsstil. Die formale Sanktionsmacht von Vorgesetzten hat durch die staatliche soziale Absicherung der Mitarbeiter an Bedeutung verloren.

In Anlehnung an die frühe Entwicklung von demokratischen, partizipativen Führungsstilen und als Folge des Wertewandels und seiner Konsequenzen für die Organisationen sowie durch die Einflüsse der technologischen Veränderungen auf die Arbeitsstrukturen hat sich nach Wunderer (1995) der kooperative Führungsstil immer mehr durchgesetzt.

---

<sup>83</sup> Vgl. Wunderer (1995)

<sup>84</sup> Vgl. Liedke (1996)

<sup>85</sup> Vgl. Olfert (1998)

<b>Autoritärer Führungsstil</b>	<b>Kooperativer Führungsstil:</b>
Der Vorgesetzte ist für alles selber verantwortlich	Den Mitarbeitern wird in vereinbartem Rahmen Eigenverantwortung übertragen. Diese Verantwortlichkeiten muss der Vorgesetzte abtreten.
Der Vorgesetzte entscheidet ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern.	Die Mitarbeiter werden an dem Entscheidungsprozess beteiligt, tragen Entscheidungen mit.
Der Vorgesetzte bestimmt, wer was wie wann macht.	Die Mitarbeiter gestalten in dem vereinbarten Freiraum die Arbeit selbst.
Vorschläge der Mitarbeiter sind nicht erwünscht.	Kritisches Denken und Initiative bei den Mitarbeitern wird gefördert, Vorschläge gefordert.
Anweisungen erfolgen in Form von Befehlen.	Anweisungen erfolgen in Form von Vereinbarungen.
Der Vorgesetzte hat ein grundsätzlich negatives Menschenbild.	Der Vorgesetzte hat ein grundsätzlich positives Menschenbild.
Macht über die Gruppe.	Macht mit der Gruppe.
Von den Mitarbeitern wird erwartet: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gehorsam</li> <li>▪ Gefügigkeit</li> <li>▪ Ergebenheit</li> <li>▪ Folgsamkeit</li> </ul>	Von den Mitarbeitern wird erwartet: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kritisches Urteilsvermögen</li> <li>▪ Selbstbewusstsein</li> <li>▪ Beteiligung an Verantwortung</li> <li>▪ Aufgeschlossenheit</li> </ul>

Abbildung 2-6: Autoritäre vs. kooperative Führung

Die kooperative Führung wird in vielen Unternehmen inzwischen als anzustrebendes Verhaltensmuster in den Führungsgrundsätzen verankert. Es darf aber nicht übersehen werden, dass dieser Führungsstil eine gewisse Wechselseitigkeit in der Beziehung voraussetzt, also ein analoges Verhalten beim Mitarbeiter bzw. ein Geben und Nehmen.

Kritisch ist am kooperativen Führungsstil zu bewerten<sup>86</sup>, dass das Konzept theoretisch kaum fundiert ist, mit vielen Unschärfen in der Begründung belegt ist und damit lediglich einen nicht realisierbaren Führungsmythos, eine Mode oder Führungsideologie darstellt. Außerdem ist nach Erfahrungen des Autors der kooperative Führungsstil sehr stark von der deutschen Kultur geprägt.

### 2.3.3 Führung über Delegation

Das Prinzip des delegierenden Führungsstils ist, die Tätigkeiten an nachgeordnete Organisationen bzw. an die Mitarbeiter zu übertragen, anstatt die Entscheidungen selbst zu treffen und die Verantwortung alleine zu tragen.

<sup>86</sup> Vgl. Wunderer (1995)

Vereinfacht gesagt basiert das Prinzip auf einer allgemeinen Grundlage der Organisation und dem Abgeben von Aufgaben und Kompetenzen an nachgeordnete Stellen.<sup>87</sup> Dadurch sollen zum einen verantwortungsbewusste Mitarbeiter gefördert und deren Erfahrungsbereich erweitert, und zum anderen die Führungskräfte von Routinearbeiten entlastet werden.<sup>88</sup>

Die Führungsdelegation beinhaltet somit die Aufgabendelegation, die Weisungsdelegation, die Entscheidungsdelegation und die Verantwortungsdelegation.

Dabei ist zu beachten, dass die Delegation von Aufgaben dauerhaft und nur entsprechend den Fähigkeiten der Mitarbeiter erfolgt, und dass die Aufgaben immer vollständig und gleichartig an bestimmte Mitarbeiter delegiert werden. Die Mitarbeiter sollten darüber hinaus eine umfassende Instruktion und Information über die Zuteilung und Abgrenzung der Aufgabe und der Kompetenzen erhalten.<sup>89</sup>

Die Entscheidungen sollen nicht mehr an der obersten Spitze konzentriert sein, sondern auf den Ebenen erledigt werden, wo sie der Sache nach hingehören und wo die größte Sachkenntnis vorliegt.<sup>90</sup>

Das Delegationsprinzip stellt aber kein wirkliches Führungsmodell dar, sondern ergibt sich als Konsequenz aus einem kooperativen Führungsverhalten und einer dezentralen Organisation. Führen durch Delegation ist zwar prinzipiell unabhängig von der Betriebsgröße anwendbar, für eine wirkungsvolle Durchführung sind allerdings größere Unternehmen besser geeignet, weil nur in diesen die geforderte Formalorganisation gegeben ist.<sup>91</sup>

Zander (1994) berichtet über Untersuchungen, wonach in der Regel von den Führungskräften eine größere Anzahl von Sachbereichen wahrgenommen werden muss je kleiner das Unternehmen ist bzw. je höher die Führungsebene ist.

Das heißt in folgenden Betriebsgrößen:

	<b>Ebene 1</b>	<b>Ebene 2</b>	<b>Ebene 3</b>	<b>Ebene 4</b>	<b>alle Ebenen</b>
bis 19 MA	7,8	3,8	1,7	0,8	4,0
20 - 49 MA	5,8	3,5	1,3	0,4	3,3
50 - 199 MA	4,7	3,0	0,9	0,3	2,6
über 200 MA	2,8	2,5	0,8	0,2	1,8
<b>Durchschnitt</b>	<b>5,8</b>	<b>3,4</b>	<b>1,3</b>	<b>0,5</b>	<b>3,3</b>

Abbildung 2-7: Anzahl Funktionsbereiche pro Führungskraft vgl. Steiner J. (1978)

Bei der Untersuchung von Insolvenzursachen wird sehr häufig eine Überlastung des Managements aufgrund unzureichender Delegation festgestellt. Führungsfehler sind also eine der Hauptursachen für den Zusammenbruch kleiner und mittlerer Unter-

<sup>87</sup> Vgl. Kemmettmüller, W. (1974) S. 129

<sup>88</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 128

<sup>89</sup> Vgl. Kemmettmüller, W. (1974) S. 129

<sup>90</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 128 f

<sup>91</sup> Vgl. Kemmettmüller, W. (1974) S. 129 ff

nehmen.<sup>92</sup> Zu geringe Delegationsbereitschaft bei gleichzeitig zu geringer Kooperationsbereitschaft führt in der Regel zu einer Überlastung der Führungskräfte und weist somit auf die Notwendigkeit einer Anpassung des Führungsstils hin.

Im Folgenden werden zwei Führungsmodelle behandelt, die primär auf dem Prinzip dieses Delegations-Führungsstils beruhen.

### **2.3.3.1 Management by Exception (Fayol)**

Im deutschen Sprachgebiet ist dieses Modell auch unter dem Begriff „Führung nach dem Ausnahmeprinzip“ bekannt.<sup>93</sup>

Die Führungskräfte sollen sich auf die Erledigung von außergewöhnlichen Fällen beschränken. Alle anderen Aufgaben werden eigenverantwortlich von den Mitarbeitern erledigt.<sup>94</sup> Dieses Führungsprinzip betont also hauptsächlich den Delegationsstil und den Informationsgrundsatz. Weiterhin beinhaltet es mit untergeordneter Wichtigkeit die Aspekte der Ziel-, Entscheidungs-, Durchsetzungs- und Informationsfunktion. Das Modell fordert die Vorgabe operationaler Ziele und setzt ein geschlossenes Informationssystem voraus.

Damit kommt den Führungskräften in diesem Konzept hauptsächlich eine Kontrollfunktion zu.<sup>95</sup> Problematisch ist dabei die Bestimmung des Ausnahmefalls. Ein Ausnahmefall besteht dann, wenn von der Norm abgewichen werden muss, obwohl eine hohe Priorität und Relevanz für den Unternehmenserfolg vorliegt. Wird die Grenze zu weit gezogen, werden die Führungskräfte weiterhin überlastet und das Prinzip der Delegation verliert seine Wirkung. Wird die Abgrenzung jedoch zu eng gezogen, dann gibt es kaum Ausnahmefälle, so dass der Vorgesetzte den Überblick verliert und sich eigenverantwortliche Organisationsinseln herausbilden.

Zur Bestimmung dieser Grenze werden vier Schlüsselphasen benutzt: die Mess- und Projektierungsphase, die Phase der Krisenauswahl und –bewertung, die Beobachtungs- und Vergleichsphase und die Entscheidungsphase.<sup>96</sup>

Anwendung findet das Modell vor allem in Großbetrieben. Erst ab einer bestimmten Betriebsgröße kann es generelle Regelungen in breitem Umfang und detaillierte Planungen mit Soll-Ist-Vergleichen geben. Nur so können die Ausnahmefälle erkennbar gemacht werden. Eine Anwendung in Klein- und Mittelbetrieben ist aber nicht ausgeschlossen.<sup>97</sup>

Kritisch zu sehen ist bei diesem Modell, dass nur negative Abweichungen kommuniziert werden. Darunter kann die Motivation der Mitarbeiter leiden und eine Anpassung des Anspruchsniveaus nach oben würde unterbleiben.<sup>98</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. empirische Untersuchung des Mittelstandsinstituts Niedersachsen aus Deutscher Drucker 18/2001.

<sup>93</sup> Vgl. Kemmetmüller, W. (1974) S. 124

<sup>94</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 130

<sup>95</sup> Vgl. Kemmetmüller, W. (1974) S. 124

<sup>96</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 130

<sup>97</sup> Vgl. Kemmetmüller, W. (1974) S. 124 ff

<sup>98</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 131



### 2.3.3.2 Harzburger Modell (1950)

Das Harzburger Modell wird als ein geschlossenes Führungsmodell beschrieben, dessen Ziel es ist, eine Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern herbeizuführen<sup>99</sup>. Es beinhaltet die Idealvorstellung eines Führungsstils sowie mögliche Führungstechniken, um diesen umzusetzen. Das Modell beruht auf der Führung im Mitarbeiterverhältnis. Die Konzeptionen von Management by Exception und Management by Objectives (vgl. 2.3.4 Führung über Ziele) werden darin ganz oder teilweise vereint.<sup>100</sup> Dem Mitarbeiter soll die Möglichkeit eingeräumt werden, selbständig Entscheidungen zu treffen, indem Verantwortung auf alle Stufen delegiert wird. Die Funktion des Vorgesetzten beschränkt sich somit nur noch auf die Dienstaufsicht und die Erfolgskontrolle. Dafür setzt das Modell einen kollegialen Führungsstil voraus. Zur Realisierung der Führung im Mitarbeiterverhältnis werden Stellenbeschreibungen und Verhaltensregeln als Instrumente genutzt.<sup>101</sup>

Kritisch anzumerken ist hier, dass trotz weniger empirischer Studien in der Praxis Mängel festgestellt wurden. Bei der Umsetzung dieses Modells rückte die Hierarchie immer weiter in den Vordergrund, und die Mitarbeiter hatten keine Möglichkeit, flexibel zu agieren. Es fehlten oft Organisationsentwicklungskonzepte sowie Planungs- und Beurteilungssysteme.<sup>102</sup> Bei steigender Unternehmensgröße und wachsender Arbeitsteilung war das Modell nicht mehr geeignet. Weitere Kritik wird an den Instrumenten geübt. Die Stellenbeschreibung ist demnach nichts anderes als ein „[...] schriftlicher Niederschlag der Formalorganisation“ und bewirkt keine Veränderung des im Unternehmen praktizierten Führungsstils. Die daraus resultierende Formalisierung der Stellen führt sogar zu einer Demotivierung der Mitarbeiter. Die Masse an Verhaltensregeln, welche in den allgemeinen Führungsanweisungen stehen, kann die Umsetzung des angestrebten Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnisses nicht gewährleisten<sup>103</sup> und schränkt darüber hinaus die Operationalität und Transparenz stark ein. Sie führen zu einer Bürokratisierung, und im Zusammenhang mit den Stellenbeschreibungen ergibt das eine Überorganisation<sup>104</sup>, welche das Modell formalistisch machen und es nicht den Grundsätzen menschlichen Verhaltens entsprechen lässt.<sup>105</sup>

Weiterhin sind die Verhaltensregeln, bis auf wenige Ausnahmen, so allgemeingültig, dass sie auch einer autoritären Führung entsprechen könnten.<sup>106</sup> Bisani (1985) geht noch weiter. Er behauptet, dass das Harzburger Modell nicht kooperativ, sondern versteckt autoritär ist.<sup>107</sup>

### 2.3.4 Führung über Ziele

Das dieser Ausprägung des Führungsstils zugrunde liegende Führungsmodell ist das Führen über Zielvereinbarungen, das auch weitläufig als Management by Objectives (MbO) bekannt ist. Charakteristisch für diesen Führungsstil ist das Prinzip, dass die

<sup>99</sup> Vgl. Breisig, T. (1987) S. 131

<sup>100</sup> Vgl. Zander, E. (1972) in „Führungsmodelle“ S. 186

<sup>101</sup> Vgl. Kemmettmüller, W. (1974) S. 139 ff

<sup>102</sup> Vgl. Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (1982) S. 50

<sup>103</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 135

<sup>104</sup> Vgl. Kemmettmüller, W. (1974) S. 142 f

<sup>105</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 135

<sup>106</sup> Vgl. Kemmettmüller, W. (1974) S. 142 f

<sup>107</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 135

von den Mitarbeitern zu verrichtenden Tätigkeiten nicht vorgegeben werden und somit auch keine Überwachungen dieser Tätigkeiten im Detail erfolgt. Vielmehr wird das bzw. werden die zu erreichenden Ziele besprochen und detailliert. Ferner müssen die Randbedingungen vorgegeben werden, unter denen die Tätigkeiten erfolgen können. Die Mitarbeiter legen dann die Tätigkeiten selbst sowie deren logische und zeitliche Abfolge fest und führen selbstständig die Erfolgskontrolle der einzelnen Handlungen durch. Der Vorgesetzte hingegen überprüft die vereinbarten Meilensteine, Teilziele und Ziele.

Wird dieses Prinzip nun für einen ganzen Bereich oder ein ganzes Unternehmen angewendet, so entsteht ein System von Zielen, die in einer logischen Verbindung zueinander stehen sollten. Für die Umsetzung dieses Modells sind die folgenden Teilprozesse notwendig<sup>108</sup>:

- Planung durch Zielsetzung,
- Organisation durch Delegation,
- Sicherstellung der erforderlichen Mittel zur Zielerreichung,
- Führung durch regelmäßige Gespräche,
- Motivation,
- Bewertung und Entlohnung der Mitarbeiter
- sowie Kontrolle durch die Überprüfung der Ergebnisse im Vergleich zu den vereinbarten Zielen.

Das Führungsmodell MbO muss in einem Unternehmen auf drei Elementen aufbauen<sup>109</sup>:

1. dem Zielsystem, in dem aus den obersten Unternehmenszielen die einzelnen Teilziele abgeleitet werden,
2. der Stellenbeschreibung, für eine klare Organisation und eindeutige Verantwortungsbereiche,
3. und einem Kontrollsystem, für das Abgleichen der Zielerreichung.

Eine Bedingung für eine erfolgreiche Umsetzung des Systems ist demnach ein operationalisiertes Zielsystem, bei dem das Auftreten von Zielkonflikten ausgeschlossen ist. Weiterhin muss die Existenz eines vertikalen und horizontalen Informations- und Kommunikationssystems gewährleistet sein, damit Führungskräfte über Inhalt und Ansprüche der Zielvorgaben informiert sind und eine Eigenkontrolle durchführen können.

Die Soll-Ist-Vergleiche über den Vorgesetzten ermöglichen dann die Leistungsbewertung, welche wiederum Aufschluss über die benötigten personellen Entwicklungsprogramme geben soll. Dabei ist zu beachten, dass die Zielvorgaben dem Inhalt und Ausmaß der Motivationsstruktur des Mitarbeiters (Autonomie-, Leistungs- und Anerkennungstreiben) entsprechen. Dafür benötigen die jeweiligen Managementebenen den notwendigen Entscheidungs- und Handlungsspielraum.<sup>110</sup>

MbO ist also ein dynamisch<sup>111</sup> integriertes Führungssystem<sup>112</sup>, das alle Aspekte des Management-Prozesses berührt. Dynamisch, da das Modell unter anderem auf die

---

<sup>108</sup> Vgl. Deyhle, A. in „Führungsmodelle“ (1972) S. 122 f

<sup>109</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 138

<sup>110</sup> Vgl. Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (1982) S. 51 ff

<sup>111</sup> Vgl. Breisig, T. (1987) S. 144

Personalentwicklung, auf die Innovation und die Steigerung der Managerleistungen ausgerichtet ist. Integrativ, da das Modell Vorgesetzte und Mitarbeiter aller Ebenen mit Zielen und Motiven in das Steuerungssystem und die Entwicklung der Unternehmung einbindet.<sup>113</sup>

Bei richtiger Umsetzung soll MbO eine höhere Effektivität und Mitarbeiterzufriedenheit, eine höhere Anpassungsfähigkeit, die Offenlegung von Zielkonflikten, die Entlastung der Unternehmensführung, die Förderung von Motivation und Eigeninitiative der Mitarbeiter sowie eine stärkere Identifikation mit den Unternehmenszielen bewirken.<sup>114</sup> Weitere Vorteile des Modells sind die Förderung des Teamgeistes, der Zwang zum Kostendenken und zur Leistungsverbesserung, größere Entfaltungsmöglichkeiten für die Führungskräfte, die Betonung der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens, eine gerechtere Entlohnung sowie eine größere Leistungsfreude und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter.<sup>115</sup> Zum größten Teil ist dieses System und damit dieser Führungsstil in den Vereinigten Staaten und in England verbreitet. In Australien wurden trotz der kulturellen und historischen Unterschiede sehr ähnliche Erfahrungen wie in Amerika gemacht.<sup>116</sup> Das lässt darauf schließen, dass dieses Führungsmodell flexibel auf kulturelle, historische und geographische Veränderungen reagiert bzw. anwendbar ist und dabei auch die Mentalität der Menschen eine Rolle spielt.

Weiterhin ist zu beobachten, dass die Umsetzung von MbO vorwiegend in großen, besonders in technologisch-fortschrittlichen Unternehmungen stattfindet.<sup>117</sup> Es gibt inzwischen aber auch immer mehr konservativere und mittelgroße Unternehmen, die sehr erfolgreich mit diesem Modell arbeiten.<sup>118</sup> Bei der Einführung des Führungsmodells in einem Unternehmen ist es notwendig, dass die Führungskräfte bereit sind, ein entsprechendes Führungsverhalten an den Tag zu legen. MbO sollte deshalb möglichst nicht autoritär eingeführt werden. Es wäre ein Widerspruch in sich, wenn ein partnerschaftliches Modell autoritär angeordnet wird. Dafür muss ein Entscheidungsweg von unten nach oben installiert werden.<sup>119</sup>

Der Autor merkt an dieser Stelle jedoch kritisch an, dass gerade in großen Unternehmen, in denen das Führungsmodell MbO eingeführt ist und entsprechende Instrumentarien, wie oben beschrieben, existieren, dennoch eine sehr große Bandbreite von Führungsverhalten beobachtet werden kann. Das System lässt in der Praxis bei dem einzelnen Führungsfall, also in einem bestimmten Führungsverhältnis eines Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern, durchaus fast alle Ausprägungen von Führungsstilen erkennen. Sowohl autoritäre, nicht kommunikative, als auch andere den MbO Gedanken nicht unterstützende Stile lassen sich auf individueller Basis erkennen. Das MbO System ist in diesem Punkt sehr tolerant, um nicht zu sagen zu tolerant, da die Koexistenz dieser individuellen Ausprägungen im gleichen System möglich ist.

---

<sup>112</sup> Vgl. Brightford, E. G. (1972) in „Führungsmodelle“ S. 126

<sup>113</sup> Vgl. Breisig, T. (1987) S. 144

<sup>114</sup> Vgl. Breisig, T. (1987) S. 153

<sup>115</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 140

<sup>116</sup> Vgl. Brightford, E.G. (1972) in „Führungsmodelle“ S. 123

<sup>117</sup> Vgl. Deyhle, A. in „Führungsmodelle“ (1972) S. 123 f

<sup>118</sup> Vgl. Deyhle, A. in „Führungsmodelle“ (1972) S. 123 f

<sup>119</sup> Vgl. Brightford, E.G. (1972) in „Führungsmodelle“ S. 131 f

## 2.4 Führungstheoretische Ansätze im Überblick

Zunächst einmal sollen die bisherigen Führungstheorien in der Literatur etwas strukturierter aufgeschlüsselt werden. Hierbei können drei grundlegende Argumentations- und Anwendungsansätze beschrieben werden<sup>120</sup>:

- Der **Eigenschaftsansatz**, der davon ausgeht, dass die Ursachen des Erfolges in der Person des Führers und dessen speziellen Eigenschaften begründet sind,
- der **Verhaltensansatz**, der davon ausgeht, dass das Verhalten der Führungskraft, also ihr Führungsstil ein wichtiger direkter Einflussfaktor des Führungserfolges ist,
- der **situative Ansatz**, bei dem in einer bestimmten Situation, unter spezifischen Bedingungen der optimale Führungsstil gefunden werden muss, mit dem der größte Führungserfolg gesichert wird.

### 2.4.1 Eigenschaftsansatz

Als ein Entscheidungskriterium für den Führungserfolg in Bezug auf Personen und Organisation werden bei diesem Ansatz die spezifischen Eigenschaften beschrieben, die den Führer als solchen charakterisieren. Solche spezifische Eigenschaften lassen sich als relativ breite und zeitlich stabile Dispositionen zu bestimmten Verhaltensweisen umschreiben<sup>121</sup>, die konsistent in verschiedenen Situationen auftreten.

Alle anderen Einflussfaktoren werden in diesem Modell ausgeblendet. Dabei wird häufig sogar unterstellt, dass diese Eigenschaften "angeboren" sind ("der geborene Führer"):

Eigenschaftskategorie	Eigenschaften (Beispiele)
Prädispositionen der Einflussbefähigung	Dominanz, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstvertrauen
Soziale und interpersonelle Fertigkeiten	Kooperationsbereitschaft, Interaktionskompetenz
Merkmale der Aufgaben-, Ziel- und Umsetzungsorientierung	Initiative, Ehrgeiz, Hartnäckigkeit, Durchsetzungsfähigkeit
Prädispositionen der Informationsverarbeitung und -evaluation	Intelligenz, Entscheidungsfähigkeit, Urteilsvermögen

Abbildung 2-8: Empirisch ermittelte Führungseigenschaften nach Delhees (1995)

Die obige Tabelle zeigt Beispiele von Eigenschaften, die jeweils einer Kategorie zugeordnet sind. Bei der Begründung dieses Ansatzes haben sich Führungsforscher<sup>122</sup> in ihren Untersuchungen mit Inhabern von Führungspositionen beschäftigt, die unterschiedlich erfolgreich oder erfolglos waren und die es aus eigenen Kräften in (hohe)

<sup>120</sup> Vgl. Wunderer (2001)

<sup>121</sup> Vgl. Delhees (1995)

<sup>122</sup> Vgl. Neuberger (1994)

Führungspositionen geschafft haben und diese behaupten konnten. Die untersuchten Persönlichkeitsmerkmale waren dabei zeitlich stabil, übersituativ und universell, also einfach vorhanden. Einige solcher Eigenschaften wurden empirisch ermittelt<sup>123</sup> und sind nachfolgend aufgeführt:

- Durchsetzungsfähigkeit
- Selbstvertrauen
- Sozialer Status und Erziehung
- Aktivität, Initiative, Energie und Leistungsmotivation
- Entscheidungsfähigkeit, Urteilsvermögen
- Ehrgeiz, Drang, andere zu übertreffen, Aufstiegswille
- Extrovertiertheit, Dominanz
- Emotionale Intelligenz und soziale Fertigkeiten, wie z.B. Kontaktfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Interaktionskompetenz
- Stressresistenz, Frustrationstoleranz
- Vertrauenswürdigkeit

Nach Neuberger (1994) lassen sich jedoch nicht mehr als 10% der Erfolgsvarianz aus bestimmten Eigenschaften erklären, lediglich für die Intelligenz gibt es höhere Werte, d.h. der Zusammenhang und Nachweis zwischen Führeigenschaften und Führungserfolg scheint in der überwiegenden Zahl der Studien eher niedrig zu sein. Das mag auch daran liegen,<sup>124</sup> dass es zu Schwierigkeiten in der Definition und Messung der Eigenschaften wie auch des Erfolges gab, und dadurch gewisse Mängel in der Zuverlässigkeit, selten aber auch ein konsistentes Verhalten der Führungsperson nachweisbar waren.

Aus den Erfahrungen und Beobachtungen des Autors lässt sich der Zusammenhang zwischen Führungserfolg und den Eigenschaften im Gegensatz zu der obigen Aussage jedoch grundsätzlich bestätigen. Viele sehr erfolgreiche Führer haben vor allem deshalb Erfolg, weil sie in ihren Positionen die jeweils notwendigen Eigenschaften aufzeigen und diese nicht durch Führungsseminare erworben haben, sondern sie einfach vorhanden sind. Ob dies durch Geburt oder aufgrund der Erziehung der Fall ist, soll hier nicht weiter untersucht werden; es wird jedoch angezweifelt, dass diese Eigenschaften genetisch programmiert sind.

Sowohl die Situationsvielfalt und deren unterschiedliche Anforderungen, als auch die sich verändernden Eigenschaften eines Führers während der Führungstätigkeit, aber auch die nicht eindeutige Trennbarkeit bzw. die eher sehr starke Verflechtung von Führeigenschaften, auch unter dem Einfluss von Emotionen, lassen die Ergebnisse der empirischen Befunde schon von der Argumentation her sehr schwierig und damit anfechtbar werden. Andererseits lässt sich hier auch erkennen, dass die Vielzahl von möglicherweise relevanten Führungseigenschaften die Praktikabilität dieses Ansatzes<sup>125</sup> in Frage stellt, somit eine direkte Übertragung der gefundenen Erkenntnisse

---

<sup>123</sup> Vgl. Neuberger (1994)

<sup>124</sup> Vgl. Delhees (1995)

<sup>125</sup> Vgl. Northouse (1997)

auf eine gezielte Personalentwicklung oder das Training von Führungskräften als nicht trivial erscheinen lässt.

## 2.4.2 Verhaltensansatz

Beim Verhaltensansatz steht das Verhalten bzw. die längerfristig feststellbare Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten gegenüber seinen unterstellten MitarbeiterInnen, also der Führungsstil, im Mittelpunkt. Der Führungsstil ist der wichtigste Einflussfaktor des organisationalen Führungserfolges<sup>126</sup>. Bereits Ende der 30er Jahre haben Lewin, Lippit und White (1939) die ersten Führungsstil-Typologien mit dem autokratischen/autoritären und dem demokratischen Führungsstil beschrieben, wobei sie damals schon den demokratischen Stil, bei dem die Geführten in die Entscheidungsprozesse einbezogen wurden, als den idealen bzw. optimalen Führungsstil bevorzugten. Später wurden mit einem ähnlichen eindimensionalen Ansatz eine Vielzahl weiterer Modelle beschrieben, von denen das wohl bekannteste Modell von Tannenbaum/Schmidt 1958 stammt. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Spanne zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil:

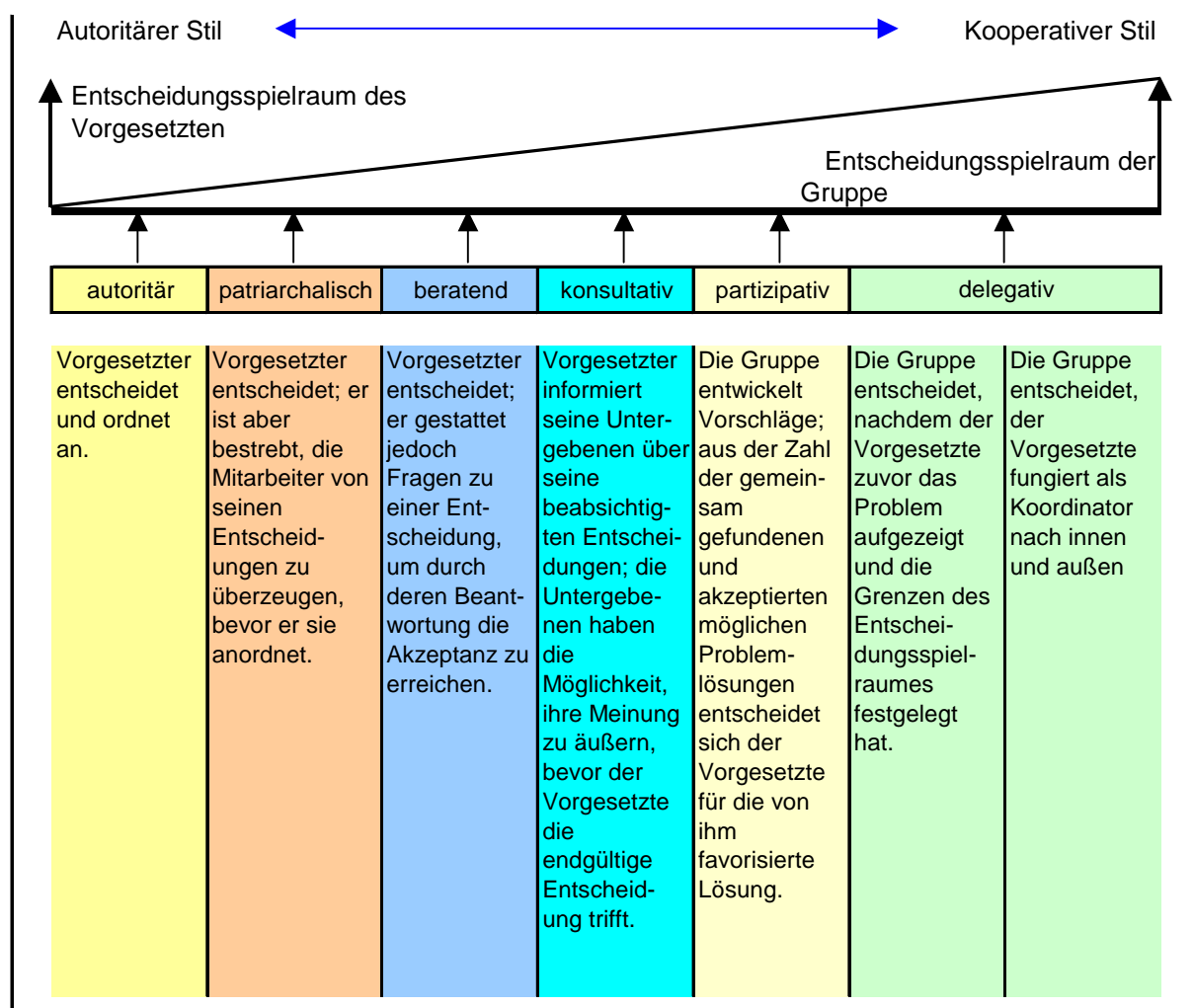


Abbildung 2-9: Autoritärer und kooperativer Führungsstil (Tannenbaum/Schmidt 1958)

<sup>126</sup> Vgl. Northouse (1997)

In Amerika haben Ende der 40er Jahre die Ohio- und die Michigan-Gruppe ein zweidimensionales Modell auf der Basis von zwei voneinander unabhängigen Verhaltensdimensionen entwickelt, bei dem es auf eine sinnvolle Mischung ankommt<sup>127</sup>. Zum einen handelt es sich dabei um ein eher aufgabenorientiertes Verhalten, zum anderen um ein mehr beziehungsorientiertes Verhalten.

Blake und Mouton (1964) entwickelten unter dem Aspekt der Leistungs-Orientierung und Personen-Orientierung das so genannte "Managerial oder Leadership Grid", in dem fünf unterschiedliche Stile in einem 9er-Grid herausgearbeitet wurden:

- Impoverished Management (1,1-Führungsstil) mit insgesamt schwacher Einflussnahme der Führungskraft
- Authority-Compliance-Management (9,1-Führungsstil) mit stark aufgabenorientierter, strukturgestaltender Führung
- Middle of the Road-Management (5,5 Führungsstil) mit dem Versuch einer Ausbalancierung beider Orientierungen auf einem zufriedenstellenden Niveau
- Team-Management (9,9-Führungsstil), bei dem die Beziehung durch Vertrauen und Respekt geprägt sind und hochmotivierte Mitarbeiter leistungsorientiert arbeiten.

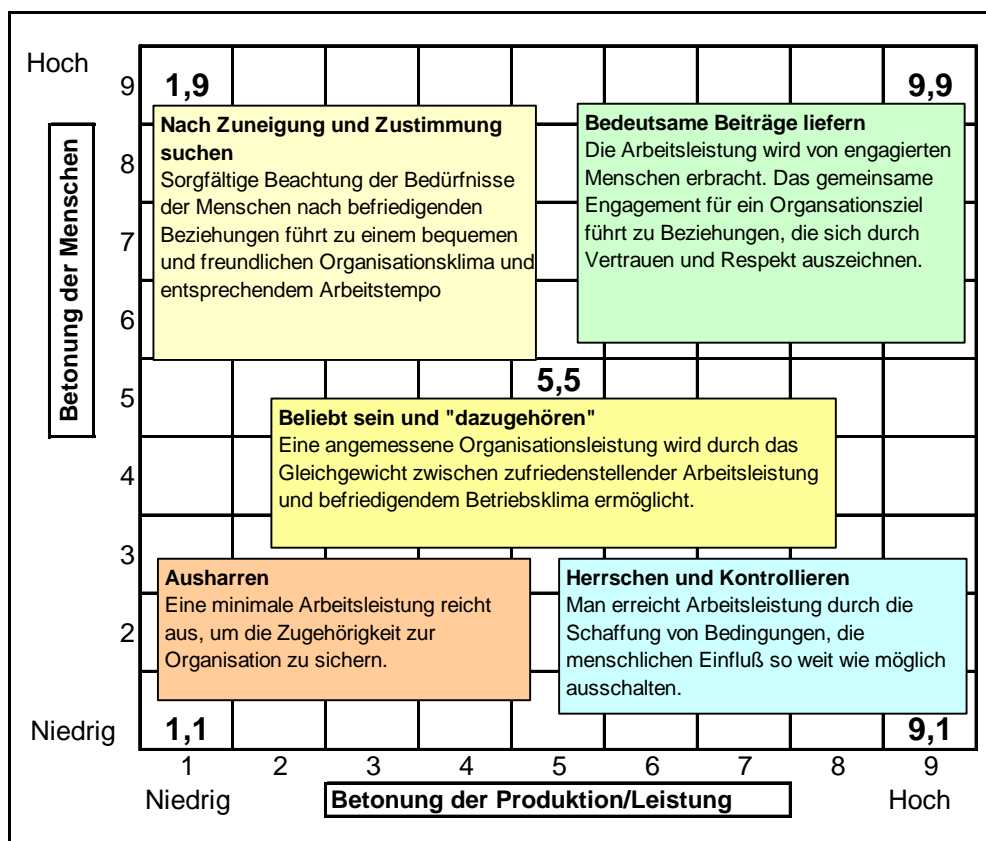


Abbildung 2-10: Leadership Grid (Blake und Mouton 1964)

<sup>127</sup> Vgl. Northouse (1997)

Charakteristisch für das Team-Management (9,9) sind dabei z.B.

- offene Kommunikation
- Verantwortung und Delegation von Macht
- Vertrauen
- gemeinsame Problemlösungen und Entscheidungsfindung,
- leistungsorientierte Entlohnungsgestaltung
- direkte Konfliktbewältigung und Kooperation

Dabei haben empirische Forschungen bestätigt<sup>128</sup>, dass "Mitarbeiterorientierung" (vgl. auch "Betonung des Menschen") häufiger mit Zufriedenheit der Mitarbeiter korreliert, als "Aufgabenorientierung" (vgl. auch "Betonung der Leistung"), die die Leistungseffektivität des Systems jedoch nicht eindeutig stärker unterstützt.

Diese Modelle des Führungsverhaltens und der Führungsstile vernachlässigen allerdings nach Meinung einiger Autoren (Neuberger, Northouse, Bryman 1996) die Einflüsse personeller oder struktureller Aspekte der Führungssituation.

Auch die Werte, Einstellungen und Handlungsdispositionen, die das Verhalten im Übrigen sowohl der Führungskraft als auch der Geführten beeinflussen, werden nicht betrachtet. Da es ausschließlich um das Verhalten der "offiziellen" und damit formalen Führungskraft geht, wird nach Meinung des Autors der Einfluss "informeller" also inoffizieller Führung nicht beschrieben. Zudem wird unterstellt, dass das Verhalten objektiv, quantifizierbar und über Beobachtung/Befragung erfassbar ist.

### **2.4.3 Situativer Ansatz**

Eine dritte Möglichkeit, neben den Eigenschaften und den Verhaltensweisen, die für den Führungserfolg ausschlaggebend sein können, ist das Reagieren auf eine bestimmte Situation, die dem Führenden einen passenden Führungsstil bzw. ein optimales Führungsverhalten abverlangt. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die meisten situativen Ansätze eine Verbindung zu den verhaltens- oder eigenschaftsorientierten Ansätzen herstellen, oder diese erweitern. Im Folgenden werden einige dieser Ansätze beschrieben, denen in der Literatur besondere Beachtung zukommt.<sup>129</sup>

#### **2.4.3.1 Weg-Ziel-Theorie (Evans 1970, House 1971, Neuberger 1976)**

Die Weg-Ziel-Theorie besagt im Kern, dass das Führungsverhalten von der jeweiligen Situation, den Aufgabenmerkmalen und von den Eigenschaften der Mitarbeiter abhängig ist.<sup>130</sup> Die Theorie baut auf der Grundannahme auf, dass menschliches Handeln nutzenorientiert ist, und die Führungseffektivität der Vorgesetzten von deren Fähigkeiten, Nutzwerte zu vermitteln, abhängt.<sup>131</sup> Das Modell unterstellt also ein rationales Handlungskalkül.

---

<sup>128</sup> Vgl. Neuberger (1994)

<sup>129</sup> Vgl. Wunderer (2001)

<sup>130</sup> Vgl. Kieser, A. (1995) S. 599

<sup>131</sup> Vgl. Richter, M. (1989) S. 235 f.



Ein wesentliches Ziel dieser Theorie ist es, den Mitarbeiter durch Erhöhung der persönlichen Entlohnung einerseits und durch Reduzierung von Barrieren andererseits zur Erreichung seiner Ziele zu animieren.<sup>132</sup>

Effiziente Führung wird demnach erreicht, indem man dem Mitarbeiter für ein Optimum an zielgerichtetem Bemühen ein Optimum an persönlichen Belohnungswerten vermittelt.<sup>133</sup> Es soll also nicht mehr nur von „oben nach unten“ geführt werden, sondern die Mitarbeiter sollen Einfluss auf die Führung nehmen können. Der Vorgesetzte hat dabei zwei wesentliche Funktionen. Erstens muss er die Art und Menge der ideellen und materiellen Gewinne des Mitarbeiters steigern, und zweitens soll er dem Mitarbeiter hilfreich zur Seite stehen, damit dieser seine Ziele möglichst ohne Umwege und ohne Konflikte erreicht.

Der Vorgesetzte soll sich in die Situation des Mitarbeiters hinein versetzen. Der Führungserfolg ist demnach abhängig von den Persönlichkeitsmerkmalen der Vorgesetzten und auch der Mitarbeiter, den Situationsmerkmalen, der sozialen Situation und den Merkmalen der Organisationsstruktur.<sup>134</sup> Diese Erkenntnisse konnten zwar nicht vollständig empirisch nachgewiesen werden, stellen aber dennoch einen konzeptionellen Rahmen zur Verfügung, der die Suche nach Situationsvariablen und Einflüssen unterstützt.<sup>135</sup>

#### **2.4.3.2 3-D-Theorie von Reddin**

Reddin kritisiert die Annahme, dass es unabhängig von verschiedenen Situationen und Einflussgrößen einen optimalen Führungsstil gibt<sup>136</sup>. Er stützt sich auf die Erkenntnisse von Blake/Mouton und fügt diesen noch eine dritte Dimension hinzu.<sup>137</sup> Die Effektivität des jeweiligen Führungsverhaltens. Somit basiert die 3-D-Theorie<sup>138</sup> auf den drei Dimensionen Führungsstil, Erfolg (Effektivität) und Situation. In diesem Zusammenhang werden 4 Grundstile zugrunde gelegt: der Verhaltensstil, der Beziehungsstil, der Aufgabenstil und der Integrationsstil. Eine wichtige Erkenntnis ist dabei, dass es keinen optimalen Führungsstil gibt, sondern dass je nach Situation unterschiedliche Stile erfolgreich sein können. Dies setzt nach Meinung des Verfassers aber voraus, dass die Führungskraft über entsprechend hohe emotionale Intelligenz verfügt und seine Mitarbeiter sowie die sozialen Gegebenheiten in seinem Team gut einschätzen kann.

Die wichtigste Aufgabe der Führungskraft ist es also, die Situation richtig einzuschätzen, sie zu antizipieren. Die zu beurteilenden Situationsvariablen sind dabei: die Arbeitsweise sowie die Arbeitsanforderungen, der Mitarbeiter, die Kollegen, der Vorgesetzte und die Organisationsstruktur. Um effektiv zu führen, muss die jeweilige Situation richtig eingeschätzt und der dafür notwendige Führungsstil gewählt werden.<sup>139</sup> Reddin fordert Stiltreue und Stilflexibilität gleichermaßen.<sup>140</sup> Die Beschreibung der Grundstile über die Matrix "Aufgaben- und Beziehungs-" Orientierung führt zu Verhal-

---

<sup>132</sup> Vgl. Kieser, A. (1995) S. 599

<sup>133</sup> Vgl. Richter, M. (1989) S. 235 f.

<sup>134</sup> Vgl. Gabele, E.; Liebel, H.: Oechsler, W. A. (1982) S. 105 f

<sup>135</sup> Vgl. Kieser, A. (1995) S. 599

<sup>136</sup> Vgl. Reddin (1981)

<sup>137</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 142 f

<sup>138</sup> Vgl. Reddin (1967)

<sup>139</sup> Vgl. Worpitz, H. (1991) S. 102

<sup>140</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 144

tenstilen wie: Verbindung halten, integrieren, sich der Aufgabe voll verschreiben oder sich heraushalten (siehe Abbildung 2-13).

An einem Beispiel verdeutlicht bedeutet das: Bei klaren Strukturen und fähigen, willigen Mitarbeitern wird von der Führungskraft nicht viel Orientierung (Einflussnahme, aktive Unterstützung, Förderung) in Bezug auf die Beziehungen oder die Aufgabebegleitung erforderlich sein. Sie kann eher bürokratisch handeln bzw. sich heraushalten. Zu schwierigen Problemsituationen könnte dies eher als "Deserteur"-Haltung interpretiert werden. Die Führungskraft flieht dann vor den Problemen und vor einem rechtzeitigen, unbedingt erforderlichen Wechsel in einen situationsgerechteren Stil<sup>141</sup>.

In Abhängigkeit von unterschiedlichen, wechselnden Arbeitsanforderungen, alternativen Führungsstilen der nächst höheren Vorgesetzten, den Einflüssen von Kollegen und Mitarbeitern sowie in Abhängigkeit von der Organisationsstruktur und -kultur, von den formellen und informellen Regeln und Mustern, sind die jeweiligen Führungsstile demnach unterschiedlich effektiv.

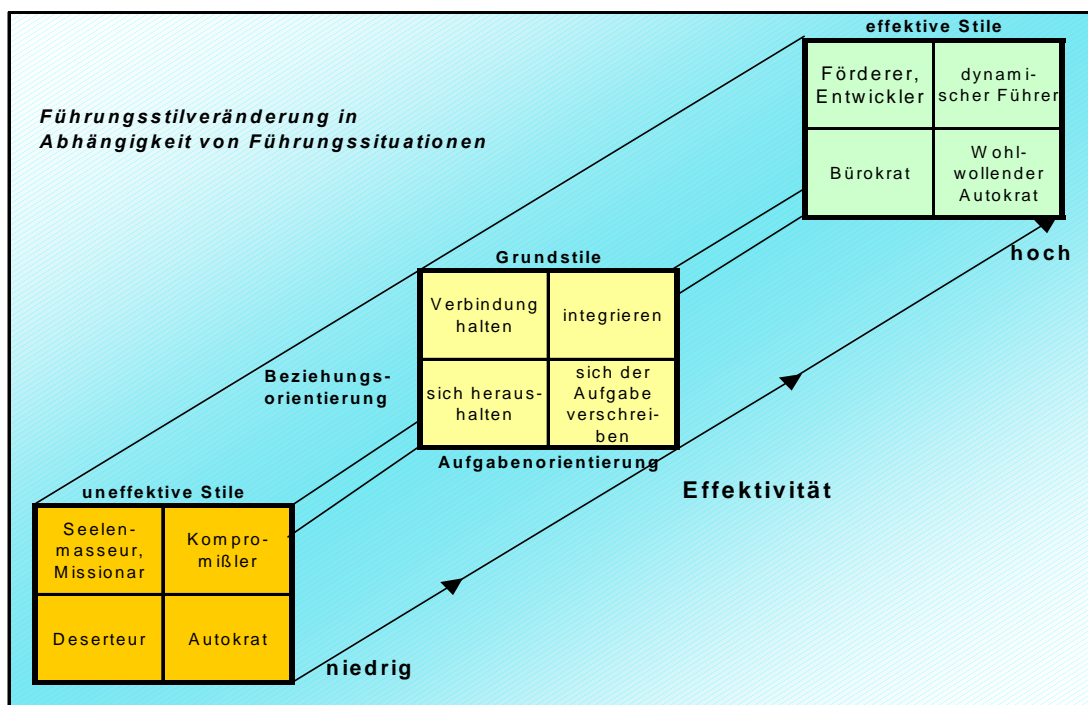


Abbildung 2-11: 3-D-Theorie von Reddin (1981)

### 2.4.3.3 Reifegrad-Modell der Führung (Hersey/ Blanchard 1982)

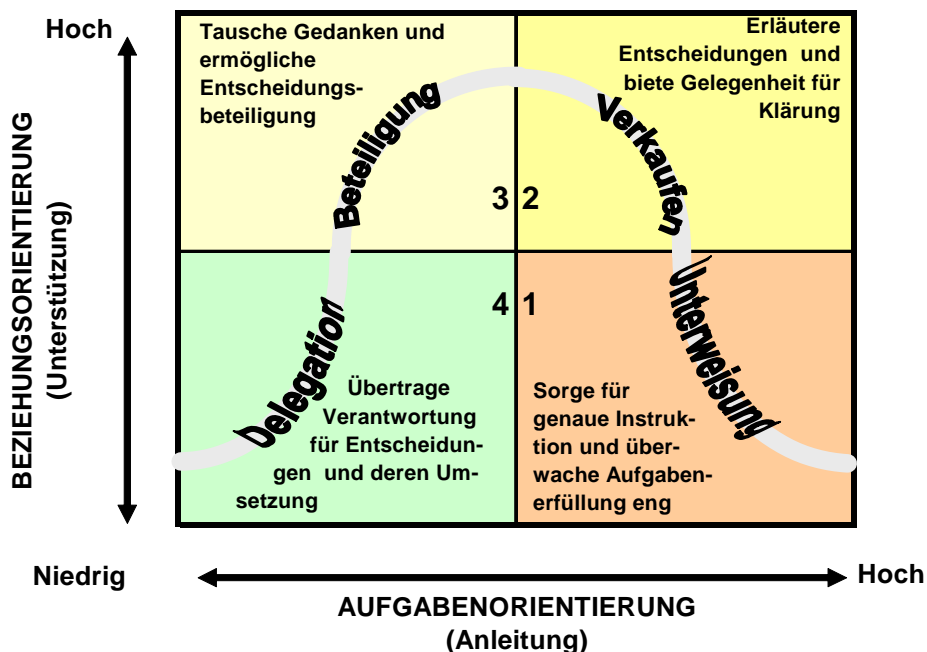
Hersey und Blanchard führen die Überlegungen von Reddin weiter und fügen den Reifegrad des Geführten als eine weitere Situationsvariable ein.<sup>142</sup> Dabei bezieht sich die aufgabenbezogene Führung weiterhin auf die Definition der Mitarbeiterrollen durch den Vorgesetzten und die beziehungsorientierte Führung auf die Aspekte der Kommunikation, der Förderung, der Motivation sowie auf die Anerkennung der Mitarbeiter. Der Reifegrad steht für die Fähigkeit und die Bereitschaft der Mitarbeiter, genau eine spezielle Aufgabe eigenverantwortlich zu erfüllen. Der Reifegrad setzt sich aus dem notwendigen, erlernten Wissen zur Aufgabenerfüllung (der Arbeitsreife) und

<sup>141</sup> Vgl. Neuberger (1994)

<sup>142</sup> Vgl. Worpitz, H. (1991) S. 102

der Bereitschaft zur Aufgabenerfüllung (der psychologischen Reife) als Leistungsmotiv zusammen. Nach Auffassung des Verfassers sollte in diesem Zusammenhang außerdem die Sozialkompetenz als ein explizites Kriterium für den Reifegrad genannt werden. Es wird davon ausgegangen, dass der Mitarbeiter im Laufe der Zeit eine größere Reife und Unabhängigkeit erreichen kann.<sup>143</sup> In Abhängigkeit vom jeweiligen Reifegrad der Mitarbeiter gibt das Modell nun vier verschiedene Führungsstile zur Auswahl vor (vgl. Abbildung 2-12). Diese haben in unterschiedlichem Maß aufgaben- bzw. mitarbeiterorientierte Inhalte. Ziel ist die Entwicklung des Mitarbeiters zu einem höchstmöglichen Reifegrad, indem der Vorgesetzte seinen Führungsstil entlang der Normalverteilungskurve orientiert.<sup>144</sup>

Man geht davon aus, dass ein Mitarbeiter auf der höchsten Reifegrad-Stufe keine Führung mehr benötigt, da ein reifer Mitarbeiter nach diesem Modell „von sich aus gerne tut, was er tun soll“<sup>145</sup><sup>146</sup>. Dafür geben Hersey und Blanchard einen Drei-Stufen-Prozess der Verhaltensmodifikation vor.<sup>147</sup>



	HOCH	MITTEL		NIEDRIG
	4	3	2	1
Entwicklungsstand des Mitarbeiters (zur Aufgabenerfüllung)	Sehr fähig und meist willig oder zuversichtlich	Recht fähig, aber häufig unwillig oder unsicher	Mäßig fähig, aber willig oder zuversichtlich	Nicht fähig und unwillig oder unsicher

Abbildung 2-12: Situatives Führungsstil-Modell nach Hersey und Blanchard

<sup>143</sup> Vgl. Hersey, P./Blanchard, K. H. (1982) S. 150 ff

<sup>144</sup> Vgl. Hersey, P./Blanchard, K. H. (1982) S. 155

<sup>145</sup> Vgl. Neuberger, O. (1995) S. 196

<sup>146</sup> Vgl. Weibler, J. (2001) S. 328

<sup>147</sup> Vgl. Hersey, P./Blanchard, K. H. (1982) S. 202

Nach dieser Theorie ist beispielsweise ein delegierender Führungsstil bei Mitarbeitern mit einer hohen Kompetenz und Motivation effizienter, während bei geringeren Fähigkeiten und geringerer Motivation eher ein direkter Führungsstil, wie z.B. durch direkte Unterweisungen, angewendet werden sollte. Bei guter Aufgabenerfüllung könnte zukünftig eine entsprechende Anpassung des Stils, hin zu einem größeren Freiheitsgrad für die Mitarbeiter, erfolgen. Bei schlechter Aufgabenerfüllung hingegen würde sich der Freiheitsgrad verringern.

Bei diesem Ansatz werden vor allem die fehlenden externen, empirischen Untersuchungen kritisiert. Auch die Validität des Modells, die Betrachtung von nur einer Situationsvariablen und die damit verbundene Ausblendung aller anderen möglichen Einflüsse stehen unter Kritik.<sup>148</sup> Die Anforderungen an den idealtypischen, hochflexiblen Vorgesetzten sind hier nahezu unerfüllbar und somit erscheint das Modell zunächst ziemlich praxisfremd. Die Situationsbedingungen sind im Wesentlichen auf den Mitarbeiter bezogen, wodurch dieser lediglich zum Objekt der Einflussnahme wird und mit allen Bedingungen, die nicht betrachtet werden, allein zurechtkommen muss.

Der Geführte hat nicht die Möglichkeit, seinen Bereitschaftsgrad mitzubestimmen, da diese Bewertung vom Vorgesetzten allein ausgeführt wird. Durch den so entstehenden, erwünschten Reifeprozess muss sich der Mitarbeiter uneingeschränkt an die Organisationsziele anpassen, welche aber nicht in jedem Fall mit den Zielen des Mitarbeiters kompatibel sind. Im Widerspruch dazu, schließt das Modell mit der Harmonie-These Konflikte zwischen Mitarbeitern und Organisationszielen aus. Die angeführten Kritikpunkte mindern aber nicht den Zuspruch dieses Modells, da es ein in sich geschlossenes, leicht erlernbares Modell ist und über ein großes Spektrum an Führungsstilen verfügt.<sup>149</sup>

#### **2.4.3.4 Kontingenztheorie von Fiedler**

Der Ansatz von Fiedler (1967) geht davon aus, mittels einer Kontingenztheorie durch eine Vielzahl empirischer Studien die Abhängigkeit des Führungserfolges von der jeweiligen Führungssituation zu beweisen. Dies erfolgt in Abhängigkeit der Situationsfaktoren wie beispielsweise: Führer-Mitarbeiter-Beziehung, Ausprägung der Aufgabenstruktur und der Positionsmacht. Das wohl entscheidendste Merkmal dieser Untersuchung ist die Abkehr von der Suche nach dem einen optimalen Führungsstil. Das Modell basiert auf der Annahme, dass in unterschiedlichen Situationen unterschiedliche Führungsstile wirksam sind.<sup>150</sup> Es unterscheidet dabei drei Kernvariablen, welche operationalisiert und definiert werden müssen: der jeweilige Führungsstil, der Grad der situationalen Günstigkeit und die Effektivität<sup>151</sup> der Führung.<sup>152</sup>

Der Führungsstil des Vorgesetzten wird durch den sogenannten LPC-Wert<sup>153</sup> beschrieben, welcher unter Verwendung eines Polaritätenprofils ermittelt wird. Dieser Wert wird auf einer standardisierten LPC-Kurve eingetragen. Die Folgen für die Führungseffektivität, welche aus der Beziehung zwischen dem Verhalten des Vorgesetz-

<sup>148</sup> Vgl. Weibler, J. (2001) S. 327

<sup>149</sup> Vgl. Weibler, J. (2001) S. 327

<sup>150</sup> Vgl. Worpitz, H. (1991) S. 109

<sup>151</sup> die Effektivität der Führung bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die in 2.1.5 gegebene Definition von Effektivität

<sup>152</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 145

<sup>153</sup> LPC (least preferred co-worker): Wert, der aus einer Bewertung des Vorgesetzten über seinen am wenigsten geschätzten Mitarbeiter hervorgeht.

ten und der Führungssituation entstehen, werden erstmals dargestellt. Die Führungssituation ist durch drei Variablen gekennzeichnet. Diese beschreiben die Aufgabenstruktur, die Mitarbeiter-Führer-Beziehung und die Positionsmacht des Führers.<sup>154 155</sup>

In einem Koordinatensystem werden die Günstigkeit der Situation auf einer Achse und die Korrelation zwischen dem LPC-Wert und der Effektivität der Gruppenleistung auf der anderen Achse eingetragen. Daraus ergibt sich das Günstigkeitskontinuum. So kommt Fiedler zu dem Ergebnis, dass aufgabenorientierte Führer in sehr günstigen und sehr ungünstigen Situationen am effektivsten sind. Mitarbeiterorientierte Führer sind dagegen in Situationen mittlerer Günstigkeit im Vorteil.<sup>156</sup>

Kritisieren lässt sich bei diesem Ansatz zum einen die lediglich zweidimensionale Erfassung des Führungsverhaltens sowie zum anderen die Anzahl und die Genauigkeit der Variablen, die eine vollständige Situationsbeschreibung ermöglichen sollen. Der Autor ist jedoch der Auffassung, dass der grundsätzliche Ansatz einen wichtigen Erkenntniszuwachs für die Korrelation der Führungsstile mit dem Führungserfolg darstellt. Somit bietet das Modell Ansätze für eine Weiterentwicklung und Verbesserung.<sup>157</sup>

#### **2.4.3.5 Entscheidungsmodell (Vroom/Yetton 1973)**

Vroom und Yetton versuchen, den Kontingenz-Ansatz von Fiedler weiter zu entwickeln. Sie wollen ein neues situatives Entscheidungsmodell erstellen.<sup>158</sup> Hierbei sehen die Autoren einen engen Zusammenhang zwischen der Führung und dem Treffen von Entscheidungen. Es wird davon ausgegangen, dass der Vorgesetzte zwischen verschiedenen Verhaltensweisen gegenüber seinen Mitarbeitern auswählen kann, und sich das Führungsproblem deshalb nur noch auf das Treffen von Entscheidungen beschränkt. Weiterhin wird der Führungsstil durch den Grad der Partizipation bestimmt, den der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern gewährt. Dafür stellen die Autoren fünf alternative Führungsstile zur Auswahl<sup>159</sup>, deren Bandbreite von der autoritären Alleinentscheidung bis hin zur Übertragung der Problemlösung auf die Gruppe reicht.<sup>160</sup>

Die Führungssituation wird durch sieben Determinanten beschrieben, welche teils die Qualität und teils die Akzeptanz von Entscheidungen betreffen. Daraus ergeben sich 128 Situationskonstellationen, von denen aber lediglich 14 für praktisch bedeutsam gehalten werden. Um die fünf Führungsstile zu den vierzehn Führungssituationen zuzuordnen, werden sieben Entscheidungsregeln vorgegeben:

- die Informationsregel,
- die Vertrauensregel,
- die Strukturregel,
- die Akzeptanzregel,

---

<sup>154</sup> Vgl. Worpitz, H. (1991) S. 109

<sup>155</sup> Vgl. Richter, M. (1989) S. 234 f.

<sup>156</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 149

<sup>157</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 151 f.

<sup>158</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 152

<sup>159</sup> Vgl. Bisani, F. (1985) S. 152

<sup>160</sup> Vgl. Neuberger, O. (2002) S. 503

- die Konfliktregel,
- die Fairnessregel
- und die Akzeptanz-Vorrang-Regel.

Zur Erleichterung der Situationsanalyse wird ein Entscheidungsbaum definiert, der den Vorgesetzten durch Fragen zu einem bestimmten, für die Situation zulässigen, Führungsstil führt. Da der Entscheidungsbaum mehrere Führungsstile zulässt, werden zusätzlich zwei weitere Entscheidungskriterien vorgegeben, welche den endgültigen Führungsstil bestimmen. Diese Kriterien sind die „Schnelligkeit der Entscheidungsfindung“ und die „Förderung der Teamentwicklung“. <sup>161</sup> Dabei spielen Qualität und Akzeptanz der Entscheidung eine wichtige Rolle. Das Modell basiert auf einer Menge von Führungsstilalternativen, Führungssituationsdeterminanten und Entscheidungsregeln.

#### **2.4.3.6 St. Galler Managementmodell (Ulrich/Krieg 1972)**

Das Ziel von Ulrich und Krieg ist die Entwicklung einer ganzheitlichen und somit integrierten Sicht der Führung. Dafür unterteilen sie das Führungsphänomen in zwei Dimensionen. Die erste Dimension bildet das normative, strategische und operative Management, und die zweite Dimension die Problembereiche Strukturen, Aktivitäten und Verhalten. Diese werden zweidimensional dargestellt, wobei sich zwei gegensätzliche Grundorientierungen ergeben. Die eine ist opportunistisch und steht für unternehmensbezogen, innenorientiert, monetär ausgerichtet, sachorientiert und kurzfristig. Die zweite Grundausrichtung ist verpflichtend und bedeutet umfeldorientiert, ganzheitlich, außenorientiert, verantwortungsbewusst und langfristig. <sup>162</sup>

Die Führung wird in diesem Modell als die Steuerung ganzer Systeme verstanden. So zielt es darauf ab, eine eindimensionale Ordnung von Entscheidungsproblemen herzustellen, einen problembezogenen Ordnungsrahmen zur Diagnose zu schaffen sowie ein Vorgehensmuster zur integrativen Konzipierung von Lösungen unter Beachtung situativer Bedingungen bereitzustellen. <sup>163</sup> Das St. Galler Modell ist ein ganzheitliches Modell, das sich auf Erkenntnisse der Führungsforschung stützen kann und sich bemüht, Teilprobleme zu vernetzen. Dennoch sind die langfristige Eignung und Gültigkeit des Modells fraglich <sup>164</sup>, und es treten aufgrund der Komplexität des Modells Schwierigkeiten bei der empirischen Überprüfung auf. <sup>165</sup>

#### **2.4.3.7 7-S-Modell (Pascale/Athos 1981)**

Das 7-S-Modell ist ein japanisches Modell. Es übt in erster Linie Kritik an den zu meist westlichen Führungskonzepten, welche die „weichen Elemente“ der Führung zu wenig berücksichtigen. <sup>166</sup> Der Name dieses Modells setzt sich aus den darin enthaltenen Elementen zusammen - drei eher führungstechnische Elemente (structure, systems, strategy) und vier mehr auf den Menschen bezogene Komponenten (staff, style, skills, shared values).

<sup>161</sup> Vgl. Weibler, J. (2001) S. 303 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Kieser, A. (1995) S. 766 f.

<sup>163</sup> Vgl. Rump, J. (2003) S. 110

<sup>164</sup> Vgl. Kieser, A. (1995) S. 766 f.

<sup>165</sup> Vgl. Rump, J. (2003) S. 115

<sup>166</sup> Vgl. Rump, J. (2003) S. 109

Pascale und Athos gehen davon aus, dass eine erfolgreiche Führung nur realisiert werden kann, wenn alle sieben S-Elemente mit ihren Interdependenzen berücksichtigt werden. In der japanischen Führungslehre haben die weichen, menschenbezogenen Faktoren einen höheren Stellenwert als die harten, führungstechnischen Elemente. Weiterhin kommt den „shared values“, der Unternehmenskultur, als tragendes Element, eine zentrale Bedeutung zu.

Das 7-S-Modell ist ein normatives Totalmodell. Es beschäftigt sich gleichermaßen mit führungstechnischen Problemen, als auch mit Fragen der Menschenführung. Darüber hinaus berücksichtigt es den Gedanken der vernetzten Ganzheitlichkeit und die Elemente, die zum Führungserfolg führen.<sup>167</sup> Damit eignet sich das 7-S-Modell sowohl zur Analyse von Führung als auch zur Prognose.<sup>168</sup>

Kritisch zu betrachten ist, dass die Einteilung der „7-S“ nicht näher begründet wird und so mehrfach zu Abgrenzungs- und Überschneidungsproblemen führt. Das Modell ist außerdem tendenziell sehr introvertiert, da es Außenbeziehungen völlig vernachlässigt.<sup>169</sup>

#### **2.4.3.8 Der Züricher Ansatz (Rühli 1992)**

Der Züricher Ansatz stellt ein umfassendes, integriertes Ordnungsgerüst für die Steuerung multipersonaler Problemlösungen, also der Führung dar. Dabei bilden verhaltenswissenschaftliche und ökonomische Theoriekonzepte die Grundlage, wobei der Anwendungszusammenhang immer im Vordergrund steht. Es werden sowohl strukturelle und personale Elemente, als auch inhaltliche Fragestellungen berücksichtigt. Die Führung setzt sich aus der formalen (menschenbezogenen und führungstechnischen) Dimension und der inhaltlichen (innen- und außenpolitischen) Seite zusammen. Die Dimensionen stellen das Ordnungsgerüst dar und können vielfältig untergliedert werden. Durch den Züricher Ansatz kann das Innere des Unternehmens entweder aus der Sicht der Strategie, der Struktur oder der Kultur gesehen werden.

Zusammenfassend geht man im Züricher Ansatz davon aus, dass der Führungserfolg einerseits von der Qualität und der Stimmung im Inneren und andererseits von der Qualität und Stimmung der Außenbeziehungen abhängt.<sup>170</sup> Es ist positiv zu bewerten, dass sich das Modell mit führungstechnischen Fragestellungen, Problemen, Aufgaben und inhaltlichen Gesichtspunkten der Personalführung beschäftigt. Die Tatsache, dass die Beziehungen und Wechselwirkungen mit der Umwelt kaum berücksichtigt werden<sup>171</sup>, ist hingegen weniger positiv zu bewerten. Die inhaltliche Seite dieses Modells ist noch nicht gefestigt.<sup>172</sup>

#### **2.4.3.9 Modell multipler Verbindungen (Yukls 1986)**

In diesem Modell wird eine Ansammlung von einzelnen Einflussgrößen in Rubriken zusammengefasst und mit Pfeilen verbunden. Es entsteht also lediglich eine willkür-

---

<sup>167</sup> Vgl. Kieser, A. (1995) S. 767 f.

<sup>168</sup> Vgl. Rump, J. (2003) S. 109

<sup>169</sup> Vgl. Kieser, A. (1995) S. 767 f.

<sup>170</sup> Vgl. Kieser, A. (1995) S. 770 ff.

<sup>171</sup> Vgl. Rump, J. (2003) S. 109

<sup>172</sup> Vgl. Kieser, A. (1995) S. 770 ff.

lich und kontextfreie Zusammenstellung von Studien und deren Ergebnissen, welche keine theoretische Position einnehmen und nicht empirisch überprüfbar sind.<sup>173</sup>

## 2.5 Aspekte bei der Gestaltung internationaler Personalführung

### 2.5.1 Management by Objectives in internationalen Unternehmen

Bei internationalen Unternehmen kommt die Interkulturalität als eine weitere Dimension für die Optimierung der Personalführung hinzu. Der Begriff Interkulturalität bezeichnet dabei eine (reziproke) Beziehung zwischen zwei oder mehr Kulturen. Interkulturalität bedeutet nicht nur, dass in einer Situation verschiedene Teilnehmer aus verschiedenen Kulturen agieren, sondern, dass sich eine Eigendynamik entwickelt, die über die Addition der Merkmale der beteiligten Kulturen hinaus geht. Anders gesagt, in einer kulturellen Überschneidungssituation treffen Eigenkultur und Fremdkultur(en) aufeinander. Es entsteht dann das Interkulturelle, weil man unter anderem das Verhalten einer Person aus einem anderen kulturellen Kontext aus dem Wissen des Eigenen heraus interpretiert.<sup>174</sup> Mit den Worten Alexander v. Humboldts gesprochen, bedeutet Interkulturalität für den Menschen, so viel Welt wie möglich zu ergreifen und sie so eng, wie er nur kann, mit sich zu verbinden. In der durch technologische Entwicklungen und wirtschaftliche Verflechtungen geprägten Weltgesellschaft ist die Einlösung des Humboldt'schen Postulats nicht einfacher geworden.<sup>175</sup>

Gerade in internationalen Unternehmen ist Management by Objectives ein häufig verwendetes Führungsmodell. Hierbei sind die Besonderheiten zu berücksichtigen, die sich aufgrund unterschiedlicher kultureller Einflüsse ergeben. In Abhängigkeit vom jeweiligen internationalen Integrationsgrad müssen in internationalen Unternehmen einige Besonderheiten bei der Anwendung der Management by Objectives Methode beachtet werden. In globalen Modellen werden die Ziele meist zentral vorgegeben. Dadurch soll ein weltweit einheitliches Zielsystem, unabhängig von landes- und kulturspezifischen Bedingungen, generiert werden. Aufgrund der Vielzahl von Einflussfaktoren muss dennoch auf Informationen aus den jeweiligen Unternehmenseinheiten zurückgegriffen werden. Die Schwierigkeit besteht darin, die meist im Mutterkonzern festgelegten Ziele den Mitarbeitern zu vermitteln, da vor Ort die Kultureinflüsse nicht ausgeblendet werden können.

Das multinationale Modell als Form der Integration hingegen spielt für das MbO-Prinzip keine gesonderte Rolle, da die ausländischen Unternehmenseinheiten weitgehende Autonomie besitzen, und so die Ausführung von MbO länderspezifisch in einem nationalen Kontext erfolgt. Es ergibt sich somit keine grundsätzliche international gültige Zielhierarchie, sondern meist nur eine Zielvorgabe auf höchster Ebene. Nach Auffassung des Autors ist bei dieser Zielvorgabe besonders darauf zu achten, dass die Formulierungen didaktisch ausgereift sind, und Fehler aufgrund der kulturell unterschiedlichen Bedeutung von Begriffen ausgeschlossen werden können.

Es bleibt festzuhalten, dass die möglichen interkulturellen Schwierigkeiten mit dem Integrationsgrad zunehmen. Im Fall des integrativ-situativen Modells versucht MbO, die Nachteile der beiden vorangegangenen Alternativen mit den Vorteilen zu kompensieren.

---

<sup>173</sup> Vgl. Neuberger, O. (2002) S. 522 f.

<sup>174</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturalität#Wortherkunft>

<sup>175</sup> Vgl. <http://www.ik.tu-cottbus.de/einfuehrung.htm>



sieren. Es wird also angestrebt, unternehmensweite Richtlinien mit Bezug auf kulturspezifische Besonderheiten zu formulieren. Weiterhin sollen die betroffenen Mitarbeiter in den Zielfindungsprozess integriert werden. Das setzt jedoch die Überwindung der geographischen Distanz und die Verfügbarkeit relevanter Informationen über gute Informations- und Kommunikationsnetze voraus. Dabei gilt auch, dass mit steigender kultureller Heterogenität der beteiligten Mitglieder die Zielvereinbarung und deren Akzeptanz schwieriger wird.

Das Gleiche gilt auch für die Effektivität der Kommunikation innerhalb eines internationalen Unternehmens, beispielsweise bei der Produktion oder dem Qualitätsmanagement. Die Fehleranfälligkeit bei der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens aufgrund der Interkulturalität muss in Betracht gezogen werden.<sup>176</sup> In Bereichen, bei denen eine fehlerfreie Zusammenarbeit essentiell ist, wie beispielsweise im Cockpit eines Flugzeuges, spielt die zusätzliche Dimension der Interkulturalität eine besondere Rolle. Oft kommen die Interaktionspartner im Cockpit aus unterschiedlichen Nationalkulturen. Trotz international gültiger Regeln kann dabei die soziale Interaktion in erheblichem Maße durch die impliziten Regeln der jeweiligen Nationalkultur bestimmt werden. Die Handlungskompetenz der Interaktionspartner hängt somit vor allem sehr stark von ihrer fachlichen Qualifikation und ihrer Kommunikationskompetenz ab.<sup>177</sup>

Grundsätzlich favorisieren Mitarbeiter eine interaktionelle Führung gegenüber einer personenunabhängigen Führung, da letztere als Einschränkung der Kreativität, Spontaneität und Flexibilität gesehen wird. Doch gerade bei international tätigen Unternehmen werden durch die geographischen Distanzen der geforderten interaktionellen Führung in Form von Zielvereinbarungen und Zielsetzung Grenzen gesetzt. Dies kann je nach verwendetem Internationalisierungsmodell ein unterschiedliches Ausmaß annehmen.<sup>178</sup>

Die räumliche Nähe zur Macht, d.h. zu den Entscheidungsinstanzen, wirkt sich ebenfalls auf den Führungsstil aus. So muss in Ländern mit geringem Machtabstand eher partizipativ-demokratisch geführt werden und in solchen mit einer hohen Machtdistanz autoritär, als „wohlwollender Autokrat“.<sup>179</sup> Die Umsetzung von MbO ist als Zielvereinbarungsprozess in Frankreich und Spanien relativ schwieriger zu etablieren, da dort eine starke Zentralisierung der Macht vorherrscht.<sup>180</sup> Dennoch ist die Zielvereinbarung, und damit verbunden deren Kontrolle und möglicherweise Anpassung, ein wichtiges Instrument der Personalführung.<sup>181</sup>

## **2.5.2 Einflussfaktoren auf die Führungsqualität in internationalen Unternehmen**

### **2.5.2.1 Anreizsysteme**

Die Summe von bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Stimuli, die bei den Mitarbeitern bestimmte Verhaltensweisen auslösen bzw. verstärken sollen, wird als Anreizsystem bezeichnet. Neben der Motivationsfunktion haben diese Reize auch eine Steuerungsfunktion, was ihnen einen instrumentalen Charakter verleiht. Die Mit-

---

<sup>176</sup> Vgl. Rögner (2005) S. II-32

<sup>177</sup> Vgl. Bartsch1(2007) Teil I

<sup>178</sup> Vgl. Scherm /Süß (2001) S.334 ff.

<sup>179</sup> Vgl. Perlitz (2000) S. 458

<sup>180</sup> Vgl. Perlitz (2000) S. 458 ff.

<sup>181</sup> Vgl. Scherm /Süß (2001) S.334 ff.

arbeiter werden durch die Belohnung bzw. Sanktionierung auf den gewünschten Weg hin gesteuert. Dabei kann man zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterscheiden, woraus sich zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten zur Ausgestaltung eines solchen Systems ergeben.

Im globalen Modell wird das Anreizsystem aus dem Stammunternehmen auf die anderen Unternehmenseinheiten und die jeweiligen Unternehmenskulturen übertragen. Dadurch reduziert sich nicht nur der Verwaltungsaufwand, sondern es wird eine unternehmensweite Einheitlichkeit und Transparenz über die Anreize geschaffen. Das heißt, die Mitarbeiter werden unabhängig vom Einsatzort nach den gleichen Kriterien beurteilt. Dennoch setzen die kulturellen und länderspezifischen Merkmale auch dem universellen Anreizsystem Grenzen, da Motive und Anreizwirkungen im interkulturellen Kontext unterschiedlich sind.

Im multinationalen Modell können die Anreizsysteme dagegen auf die jeweiligen landes- und kulturspezifischen Bedürfnisse ausgerichtet werden und sind somit effektiver in ihrer Wirkung. Dadurch entfällt aber die internationale Vergleichbarkeit, und es kann länderübergreifend zu Ungerechtigkeiten in der Entlohnung kommen und damit Unzufriedenheit entstehen. So kann beispielsweise bei einem Vergütungssystem eine einheitliche Erfolgsbeteiligung festgelegt werden, wobei sich die Auszahlungsform an den landesspezifischen Gegebenheiten, wie z.B. steuerlichen Aspekten, orientiert. Wählt man einen Kompromiss zwischen beiden Extremen, lassen sich grobe, unternehmensweite und einheitliche Richtlinien formulieren, welche mit länderspezifischen Bedürfnissen konkretisiert werden können.

Besonders in Europa erfreuen sich diese Anreizsysteme großer Beliebtheit und Akzeptanz. Die Schwierigkeit liegt hier in der Bewertung der Leistung. Oft läuft eine ergebnisbezogene, individualisierte Bewertung und Anreizgestaltung gegen die spezifischen kulturellen Werte und verliert somit ihre Motivationswirkung. Weiterhin muss je nach Kultur das Verhältnis zwischen immateriellen und materiellen Werten variiert werden. Die Anreizsysteme sind also sehr stark abhängig von den unterschiedlichen Kulturen und Ländern.<sup>182</sup>

Der Autor sieht das Anreizsystem entsprechend der Definitionen nicht als Modell, sondern als Führungsinstrument, welches in ein Modell eingegliedert werden kann und muss. Da es aber ein viel verwendetes, aktuelles und wichtiges Führungsinstrument ist, sollte es an dieser Stelle unter internationalen Gesichtspunkten erwähnt werden.

### **2.5.2.2 Die Interiorisation**

Eine wichtige Fragestellung für das Ziel der Arbeit ist die Beeinflussung, also die Frage, in wie weit sich äußere Belastungen, wie beispielsweise auch der Führungsstil durch den Vorgesetzten, auf die Qualität der Arbeit und vor allem auf die menschliche Zuverlässigkeit auswirken.<sup>183</sup> Bartsch stellt den Zusammenhang zwischen der äußeren Belastung und der Beanspruchung wie folgt dar:

---

<sup>182</sup> Vgl. Scherm/ Süß (2001) S. 336 f.

<sup>183</sup> Vgl. Bartsch (2004)

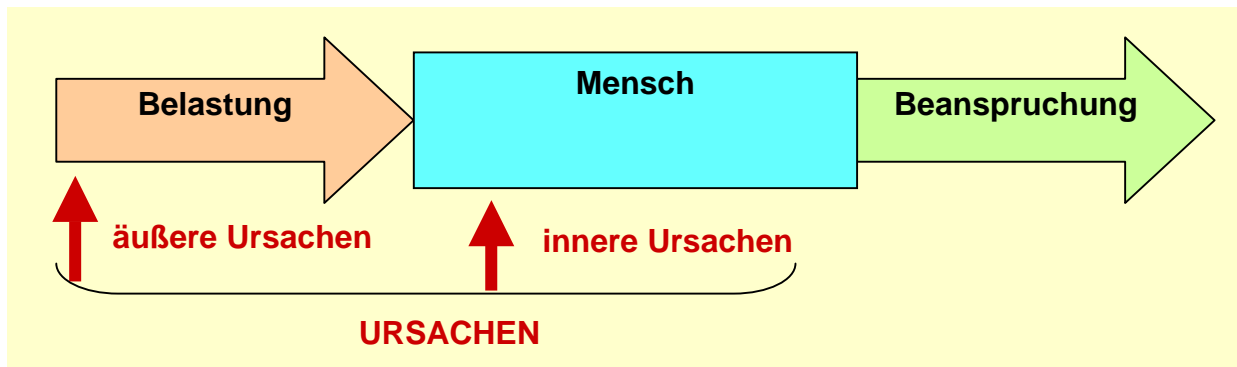


Abbildung 2-13: Zusammenhang zwischen Belastung und Beanspruchung nach Bartsch 2005

Im Weiteren zeigt Bartsch auf, dass sich die Fehlerwahrscheinlichkeit bzw. Fehlhandlungswahrscheinlichkeit, als mögliche Folge einer Beanspruchung durch Belastungsfaktoren und ‚Störungen‘ im Interiorisationsprozess erhöhen können. Er definiert diesen Zusammenhang als Interiorisationsprozess<sup>184</sup>.

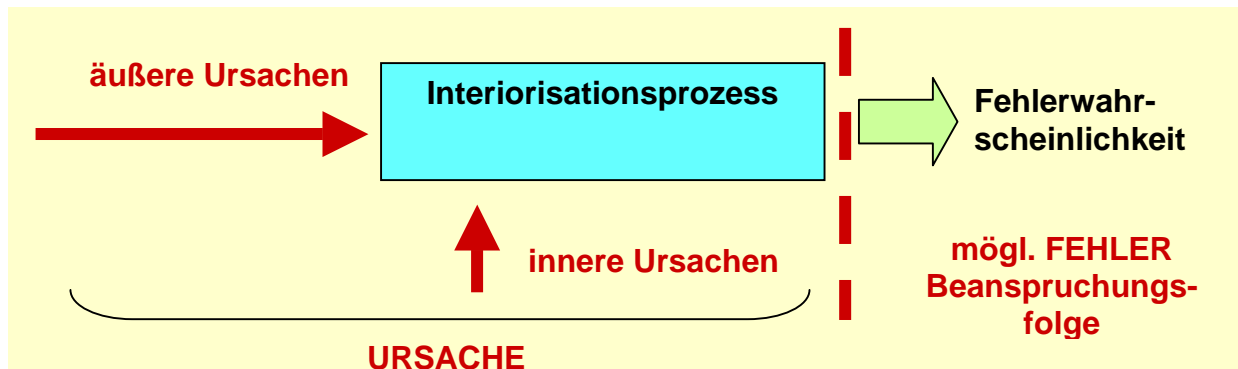


Abbildung 2-14: Darstellung des Interiorisationsprozesses nach Bartsch 2005

Die Interiorisation bezeichnet, wie der Mensch entsprechend seiner individuellen Leistungsvoraussetzungen mit den äußeren Belastungen ‚fertig‘ wird. Bartsch spricht von einem „inneren Brechen“ der Belastungen, die zu ganz unterschiedlichen Auswirkungen führen können. Als Leistungsvoraussetzungen kommen sowohl psychische Merkmale als auch physische und qualifikatorische Merkmale in Frage.

Die qualifikatorischen Merkmale beziehen sich auf die Ausbildung und Qualifikation, die ein Mitarbeiter mitbringt bzw. sich im weiteren Arbeitsprozess zunehmend aneignen kann. Hierbei ist es entscheidend, dass der Mitarbeiter mindestens über die Handlungskompetenz verfügt, die er zur Erfüllung seiner betrieblichen Tätigkeiten benötigt. Nach Bartsch setzt sich die Handlungskompetenz aus den folgenden Bestandteilen zusammen<sup>185</sup>:

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Persönlichkeits- (Moral- und Ethik-) Kompetenz.

<sup>184</sup> Vgl. Bartsch (2004), S.10

<sup>185</sup> Vgl. Bartsch (2006), S. 4

## Fach- und Methodenkompetenz

- z.B.:
- vernetztes Denken und Handeln,
  - Projektmanagement,
  - Management by Objectives,
  - Management by Delegation.

## Individualkompetenz

- z.B.:
- analytisches und abstraktes Denken,
  - Konzeptionelles Denken,
  - Interdisziplinäres Denken + Arbeiten,
  - Bereitschaft + Fähigkeit zu (arbeits-) lebenslanger Weiterbildung.

## Sozialkompetenz

- z.B.:
- Teamfähigkeit,
  - Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit,
  - Motivationsfähigkeit,
  - Sinnvermittlungsfähigkeit,
  - Integrationsfähigkeit.



## Moral- und Ethikkompetenz

- z.B.:
- Normative, präskriptive, deskriptive Ethik,
  - Moralische Normen und Werte der Menschenwürde in sozialen Gebilden,
  - System von konkreten Handlungsanweisungen, Sitten oder Konventionen in einer Gesellschaft, Ethische Vernunft im Personalmanagement.

Abbildung 2-15: Komplexe fachl. & soz. Anforderungen an Führungskräfte (Bartsch 2006)

Es ist eine elementar wichtige Aufgabe von Vorgesetzten, darauf zu achten, dass mit dem Mitarbeiter im Falle von Defiziten bei der Handlungskompetenz entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden, so dass der Mitarbeiter den qualifikatorischen Anforderungen gerecht werden kann.

Dies wurde von Unternehmen als eine strategisch wichtige Aufgabe erkannt, und so stellen moderne Unternehmen den Vorgesetzten Personalmanagementinstrumente zur Verfügung, mit denen diese Bedarfe ermittelt werden können. Diese Kompetenzmanagement-Instrumente werden von fast allen großen Softwareherstellern von Personalmanagement Software angeboten. Airbus Deutschland führte 2005 das SAP Modul „Optimize Skill“ ein, mit dem in Kürze ein Abgleich über die vorhandenen und benötigten Qualifikationen vorgenommen werden kann. Hierbei handelt es sich um einen Kompetenzmanagement-Prozess, der zur Identifizierung von Defiziten bei der Handlungskompetenz dient. Dabei werden Defizite bei der Qualifikation vollständig erfasst, es erscheinen aber teilweise auch Defizite bei der methodischen Befähigung. Defizite bei der Persönlichkeits- oder Sozialkompetenz können mit diesem Instrument hingegen nicht erfasst werden. Auch bei den physischen Merkmalen darf der Mitarbeiter nicht allein gelassen werden. Diese sehr individuellen Merkmale, wie beispielsweise die körperliche Fitness, sind ebenfalls Erfolgsfaktoren, die bei der In-

teriorisation einer Belastung zu einer erhöhten Fehlerwahrscheinlichkeit führen können. Früher gehörten diese physischen Merkmale in das rein private Umfeld und befanden sich fernab der Unternehmensinteressen.

Eine moderne Personalpolitik setzt heute auch einige von diesen Merkmalen in den Unternehmensfokus. Unter dem Stichwort „Gesundheitsseminar“ bietet die Airbus Deutschland GmbH beispielsweise konkrete Hinweise zur Gesunderhaltung und zur Verbesserung der physischen Kondition an. Andere Unternehmen setzen auf höchster Ebene einen umfangreiche Sportangebote sollen außerdem dazu beitragen, dass die Mitarbeiter in einer guten physischen Verfassung sind. Der Autor merkt an, dass dies natürlich nur ergänzende Angebote sein können, und die physische Kondition eines Menschen von weitaus mehr Faktoren abhängt. Die Unternehmen haben jedoch erkannt, dass sich eine Investition in die Gesunderhaltung der Mitarbeiter allemal rechnet. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeiter zu motivieren, die Angebote auch wahrzunehmen und den Rahmen dafür zu schaffen. Auch hier bietet sich an, mit gutem Beispiel voran zu gehen, denn auch Führungskräfte sollten in einer guten physischen Kondition sein.

Wesentlich schwieriger ist die Frage mit dem Umgang von psychischen Merkmalen der Interiorisation. Die psychische ‚Verfassung‘ kann außerdem starken Schwankungen unterzogen sein. Diese Schwankungen sowie die grundsätzliche psychische Verfassung eines Menschen haben eine große Bedeutung für die menschliche Zuverlässigkeit. Diesbezüglich gibt es bislang noch keine Methoden zur Unterstützung der Vorgesetzten. Hier kommt es für Vorgesetzte darauf an, psychische Belastungen beispielsweise durch persönliche Gespräche rechtzeitig zu erkennen und soweit möglich Unterstützung anzubieten.

Während beiden anderen Merkmalen konkrete Maßnahmen seitens des Unternehmens möglich sind, die sich beispielsweise bei Airbus durch ein reichhaltiges Anbot manifestieren, so ist der Vorgesetzte bei den psychischen Merkmalen weitgehend auf sich alleine gestellt. Seine emotionale Intelligenz ist gefragt, um die Interiorisation bei den Mitarbeitern bezüglich dieses Merkmals zu verbessern. Unternehmen haben verstärkt ein Interesse daran, bei der Führungskräfteauswahl auf die Ausprägung dieser Fähigkeiten zu achten. Auch in der vorliegenden Arbeit wird dieser Aspekt eine Rolle spielen und sich in späteren Kapiteln wiederfinden. Unterstützung kann er vom Unternehmen über Maßnahmen wie beispielsweise Coaching erhalten (siehe Kapitel 2.5.2.3).

Alle drei Merkmale können im negativen Fall zu einer Über- oder Unterlastung der Mitarbeiter führen. In beiden Fällen resultiert eine Erhöhung der Fehlerwahrscheinlichkeit und somit eine Verringerung der menschlichen Zuverlässigkeit. Die Unter- bzw. Überlast führt dabei in einem dynamischen und nicht etwa linearen Zusammenhang zu einer Erhöhung der Fehlerwahrscheinlichkeit<sup>186</sup>.

---

<sup>186</sup> Vgl. Bartsch, H/ Dorn, L., (2004b)

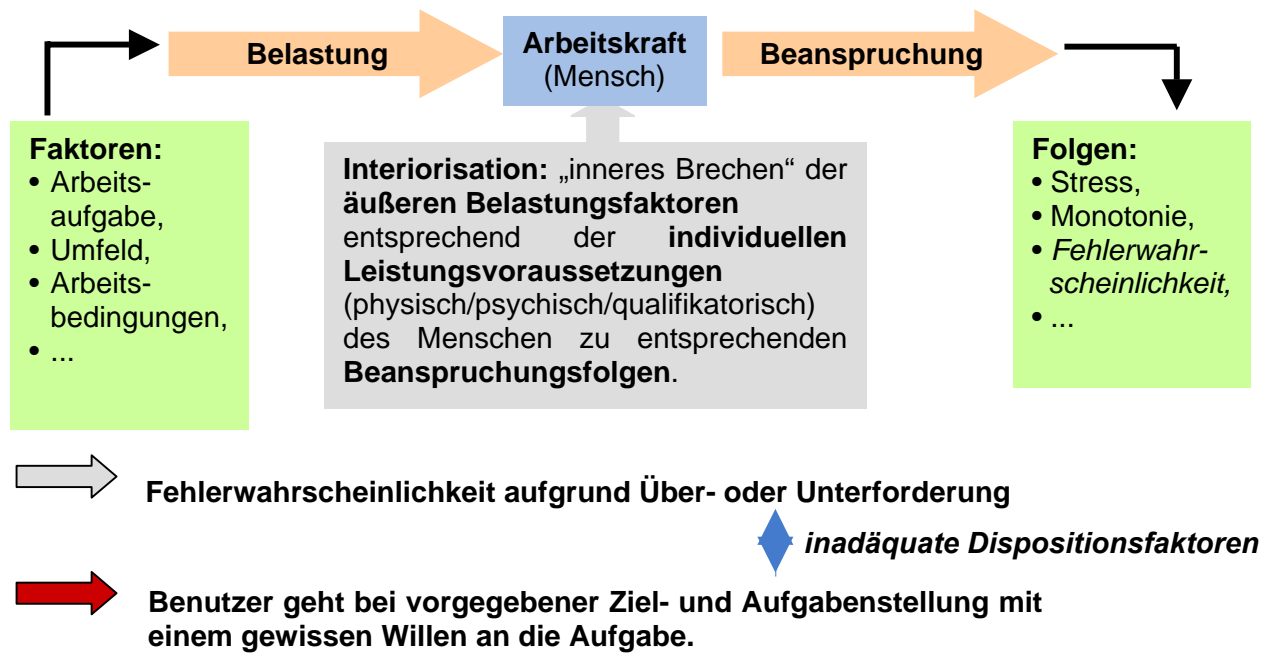


Abbildung 2-16: Zusammenhänge der Interiorisation (Bartsch)

### 2.5.2.3 Coaching

Der Begriff Coaching ist aus dem englischen Wort „Coach“ (Kutscher, Kutsche) abgeleitet und verfolgt in diesem Sinne die Absicht, die Pferde schnell und sicher ans Ziel zu bringen. Als Synonym dafür, jemanden schnell und sicher ans Ziel zu helfen, hat sich bis heute der Begriff Coach erhalten. Auch im Sport ist der Trainer, der Coach, derjenige, der den Sportler begleitet, ihn befähigt, ihn unterstützt und ihn beeinflusst. Bei der Führungslehre hat der Coach die Aufgabe, Führungskräfte bei der bestmöglichen Erreichung ihrer Zielstellung im beruflichen Bereich individuell zu unterstützen.<sup>187</sup> „Coaching“ bezieht sich auf den „Prozess der Hilfe zur Selbsthilfe“, worunter eine psychische und zum Teil auch physische, zeitlich befristete Begleitung von Mitarbeitern, in der Regel Führungskräfte, durch externe Berater und Vorgesetzte verstanden wird.

Durch das „Coaching“ sollen bei den Mitarbeitern Selbststeuerungsprozesse ausgelöst werden, durch die sie ihre Arbeitsanforderungen zukünftig zielwirksamer und unabhängiger erledigen können.

Die Ausführungen des vorherigen Kapitels haben gezeigt, welche Relevanz unter anderem ein entsprechendes Verhalten von Führungskräften haben kann. Gerade aber auch das „interkulturelle Coaching“ soll den Führungskräften die Voraussetzungen geben, kulturbeflügelte Verhaltensweisen wahrzunehmen und angemessen zu bewerten. Der Autor betont an dieser Stelle, dass Coaching weder einen psychotherapeutischen Fokus hat, noch dass es darum geht, Führungskräfte dauerhaft zu unterstützen, auch wenn dies oft unterstellt wird.

<sup>187</sup> Vgl. Bartsch „Coaching - ein Instrument zur Verbesserung der Führungsqualität“ unter <http://www.heinz-bartsch.de>

Es sei außerdem darauf hingewiesen, dass es einer umfangreichen Ausbildung bedarf um Coach zu werden. Zudem sollte bei Coaches eine ausgeprägte emotionale Intelligenz vorhanden sein. Mindestens genau so wichtig ist aber auch die Sympathie zwischen dem Coach und dem „Gecoachten“, der auch als „Coachee“ bezeichnet wird, da zwischen den beiden Menschen eine persönliche Beziehung aufgebaut wird. Die erfolgsabhängigen Variablen von Coaching sind somit neben der Führungssituation, der kulturellen Prägung und der hierarchischen Stellung vor allem die Akzeptanz, die der Mitarbeiter, meist selbst Führungskraft, dem Coach entgegen bringt.<sup>188</sup> Coaching gewinnt zunehmend an Bedeutung, was sicherlich auch auf eine gestiegene Belastungssituation in Unternehmen zurückzuführen ist.

### **2.5.3 Das Führungsmodell und -leitbild bei Airbus**

#### **2.5.3.1 Die heutige Ausrichtung an der Unternehmensvision**

Das Führungsmodell bei Airbus orientiert sich an den Werten (values), die das Unternehmen für sich definiert hat, und die aus der Airbus Vision folgern. Aus diesen Werten leiten sich Verhaltensweisen ab, die für alle Mitarbeiter, und insbesondere für die Führungskräfte, verbindlich sind. Die Abbildung 2-17 zeigt die jeweilige Unternehmensdefinition der Begriffe Vision und Values sowie die von der Geschäftsführung beschlossenen Inhalte. Diese Werte gelten für das gesamte Unternehmen und unterscheiden nicht nach Tätigkeitsbereich oder nationaler Ansiedlung der Mitarbeiter. Auch bei den abgeleiteten Verhaltensweisen gibt es keinerlei Unterscheidung - auch sie sind für alle Mitarbeiter des Unternehmens gültig.

Der Autor merkt hier an, dass diese Verhaltensmuster sicherlich eine gute und wichtige Ausgangsvoraussetzung zur Definition von einem gewünschten Führungsstil und damit einem Führungsverständnis sind. Es bedarf jedoch einer konkreteren Ausformulierung mit Bezug auf die Führungsstilmerkmale, um der Führungskraft mit Blick auf den Umgang mit Ihren Mitarbeitern konkrete Vorgaben machen zu können. Dies kann nur ein erster Schritt sein, den es weiter auszuformulieren gilt. Würde man dieses unterlassen, so könnte man beispielsweise aus der Interpretation des Begriffes „positive, motivating environment“ in den unterschiedlichen Bereichen unterschiedliche Führungsstile wie beispielsweise den laissez-faire, den partizipativen oder den kollegialen Führungsstil, ableiten. Dieses führt uns auf den Kern der Arbeit, denn genau die unterschiedliche Interpretation der gleichen Vorgaben kann eine Folge der nicht detailliert erfolgten Vorgabe sein. Gibt es diese unterschiedliche Interpretation dessen, was als optimal wirkender Führungsstil angenommen wird, nicht, könnte der Detaillierungsgrad der zu erbringenden Vorgaben als ausreichend angesehen werden.

---

<sup>188</sup> Vgl. Scherm/ Süß (2001) S. 344

## VISION

Eine detaillierte Beschreibung der Unternehmensentwicklung für die nächsten 5 -10 Jahre

- **Exzellente Kundenzufriedenheit**
- **Globale Infrastruktur**
- **Anerkannt für seine Innovationen**
- **Motivierte Mitarbeiter**
- **Profitabel**

## Werte

Beschreibung des Unternehmens das wir verkörpern und des Typs von Mitarbeiter die wir beschäftigen

- **Kundenorientiert**
- **Ambitioniert**
- **Innovativ**
- **Mitarbeiterorientiert**
- **Zuverlässig**
- **Ehrlich**

Abbildung 2-17: Airbus Vision und Werte

### 2.5.3.2 Das Führungsleitbild des deutschen Vorgängerunternehmens

In dem Vorgängerunternehmen von Airbus, der Deutschen Airbus GmbH, gab es seinerzeit ein etwas detaillierteres Führungsleitbild (siehe Anlage). In diesen Ausführungen ist beispielsweise davon die Rede, dass „die Führungskräfte sich verpflichten, ihre Mitarbeiter rechtzeitig und - im Hinblick auf deren Aufgaben und Verantwortung - vollständig zu informieren, an Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen und durch Anerkennung, Kritik und Beratung zu unterstützen.“

Mit Blick auf den Führungsstil ist dies eine klare Anweisung eine ausreichende und zielgerichtete Mitarbeiterkommunikation zu fördern und eine Einbeziehung in den Entscheidungsprozess vorzunehmen. Des Weiteren wird die Form des Managements by Objectives klar verankert. So heißt es: „Die Führungskräfte führen ihre Mitarbeiter durch Zielvereinbarungen. Die Ziele werden jährlich mit den Mitarbeitern konkret und möglichst überprüfbar vereinbart.“ Dabei „übertragen die Führungskräfte Aufgaben, Verantwortung und die damit verbundenen Befugnisse an ihre Mitarbeiter und fördern selbststeuernde Arbeitsformen“. Auch bezüglich der Förderung und Qualifizierung von Mitarbeitern, dem innovativen Verhalten und der Förderung von sachlichen Auseinandersetzungen gibt es in diesem Führungsleitbild klare Aussagen.



Der Autor merkt an, dass diese Führungsleitlinien, insbesondere für die Führungskräfte die aus dem deutschen Unternehmensanteil kommen und diese Führungsleitlinien kennen, noch Bedeutung haben dürften, da die Richtlinien bis heute nicht widerrufen wurden und es bis heute keine neuen Leitlinien mit einem ähnlich hohen Detaillierungsgrad gibt. Dies könnte insbesondere für die Untersuchung der national ausgeprägten Bereiche von Bedeutung sein.

### **2.5.3.3 Management by Objectives bei Airbus**

Seit vielen Jahren ist das Prinzip des Führens über Zielvereinbarung fest etabliert und wird mehr oder weniger konsequent umgesetzt. Seit Gründung von Airbus SAS im Jahr 2000 ist die Zielerreichung ein Bestandteil des Jahreseinkommens für alle Mitglieder des Führungskreises und materialisiert sich durch einen Teil der variablen Vergütung. Dieses Prinzip wurde im Jahr 2003 durch den Verfasser zusätzlich auf 2000 außertarifliche Mitarbeiter erweitert. Erst durch die Einführung von SAP ist eine durchgängige Wirksamkeitskontrolle des MbO-Prinzips möglich, da mit diesem Softwaretool alle Zielvereinbarungen sowie die Zielerreichung und der gesamte zugehörige Prozess effektiv abgebildet, gesteuert, ausgewertet und archiviert werden kann. Diese Anwendung unterstützt eine flächendeckende und konsequente Einhaltung des Prozesses zur zielorientierten Führung.

Auch international ist das Prinzip des MbOs trotz der zunächst beobachtbaren kulturellen Unterschiede im Umgang mit Feedback, und damit mit Zielsetzung und Feststellung einer Zielerreichung, inzwischen bewährt und gilt als das unumstrittene Führungsprinzip bei Airbus.

## **2.6 Organisationsstrukturen in internationalem Kontext**

Wirtschaft und Gesellschaft wurden und werden immer mehr globalisiert. Während bei großen Unternehmen dieser Trend schon seit vielen Jahren besteht, und gerade sie sich auf die Globalisierung einrichten konnten, trifft es die Klein- und mittelgroßen Unternehmen immer stärker. Während viele von ihnen bereits seit einiger Zeit die globalen Märkte bedienen, stehen sie nun zunehmend im globalen Wettbewerb. Dies führt zu nachhaltigen Veränderungen in der Arbeitswelt. Neue Märkte und Regionen eröffnen sich den Unternehmen und führen zu verstärktem Konkurrenzkampf in liberalisierten Märkten.

Der Kostendruck wird dadurch noch mehr verstärkt, was u. a. zu Outsourcing und Produktion in Billiglohnländern führt. Um im Wettbewerb bestehen zu können, bedarf es in den meisten Branchen einer geographischen oder umsatzmäßigen Expansion des Unternehmens, um optimale Kosten-Leistungs-Verhältnisse erzielen zu können. Dabei ist die Rationalisierung schließlich entscheidend, um im harten Konkurrenz- und Preiskampf bestehen zu können. Weiter müssen Grenzen in räumlicher, zeitlicher und ressourcenbedingter Sicht überwunden werden. Diese veränderten Bedingungen erfordern neue Arten der Zusammenarbeit und Arbeitsteilung.

Die Organisationstheoretiker sind also herausgefordert, auf diese veränderten Wettbewerbsbedingungen mit neuen Formen und Konzepten für Unternehmen zu reagieren.

ren<sup>189</sup>. Der Verfasser merkt an, dass seiner Ansicht nach, bei der Globalisierung trotz Rationalisierung die sozialen Aspekte nicht vernachlässigt werden dürfen. Er hält es für dringend notwendig, dass sozialen Aspekte Teil einer Gesamtbetrachtung sein müssen, bevor mit einer Optimierung der Organisation begonnen wird.

In den folgenden Kapiteln werden unterschiedliche Organisationsstrukturen im internationalen Kontext beschrieben. Grundsätzlich kann ein Unternehmen

- funktional, also durch Spezialisierung nach z.B. Beschaffung, Produktion und Absatz oder
- nach Sparten,
- durch Spezialisierung auf Objekte, wie Produkte, Kunden
- oder Regionen organisiert werden.<sup>190</sup>

An der Ebene unterhalb der Unternehmensleitung im Organigramm ist zu erkennen, ob eine funktionale, eine objektorientierte oder als Kombination daraus eine Matrixstruktur zugrunde liegt.

Über die Organisation dieser Struktur der einzelnen Einheiten hinaus müssen größere Unternehmen, vor allem Konzerne, aber auch international tätige Unternehmen, noch strukturelle Entscheidungen für die Gesamtorganisation treffen. Dazu gehört unter anderem die Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen dem Hauptkonzern und den Untereinheiten.<sup>191</sup> Dabei ist es wichtig, das richtige Verhältnis zwischen flexibler Anpassung an lokale Gegebenheiten und einer effektiven globalen Koordination zu finden. Die Erscheinungsform der Organisationsstruktur wird durch den Grad der Integration des Auslandsgeschäftes in die Gesamtunternehmung geprägt. Es wird zwischen differenzierten und integrierten Strukturen unterschieden. Die differenzierte Struktur trennt die Inlandsaktivitäten klar von denen im Ausland ab.

Bei den integrierten Strukturen gibt es eine solche Trennung nicht.<sup>192</sup> Hier geht die einfache funktionale Organisation in die Regional- und Produktorganisation und später in die Matrix- bzw. Netzwerkorganisation über.<sup>193</sup> Dabei werden die Auslandsaktivitäten in die entsprechenden Funktionsbereiche eingegliedert, welche dann weltweit für die dezentralen Operationen zuständig sind.<sup>194</sup> Die Unternehmensführung ist dagegen weltweit für alle Unternehmensbereiche zuständig, egal ob diese nach funktionalen, produkt- oder kundenorientierten Aspekten unterteilt sind.

Für dieses transnationale Organisationsprinzip erscheint eine Matrixstruktur sehr gut geeignet, wobei aus der Matrixorganisation als Mehrliniensystem ein erhebliches Konfliktpotential hervor geht. Bühner<sup>195</sup> führt aus, dass es für die Matrixorganisation in der Praxis keine häufige Verwendung gibt, und eine Eignung für die Entwicklung internationaler Unternehmensstrukturen nicht nachgewiesen werden konnte. Auch wenn der Autor bei der ersten Aussage widerspricht, da er sehr viele auch internatio-

---

<sup>189</sup> Vgl. Braun (1996) S.7 ff.

<sup>190</sup> Vgl. Macharzina (1999) S. 707 f.

<sup>191</sup> Vgl. Geldern (1997) S. 172

<sup>192</sup> Vgl. Macharzina (1999) S. 707 f.

<sup>193</sup> Vgl. Hellriegel (2001) S. 482 f.

<sup>194</sup> Vgl. Macharzina (1999) S. 707 f.

<sup>195</sup> Vgl. Bühner (1999) S. 177 ff.

nale Unternehmen mit einer Matrixorganisation kennt, so schließt er sich der Meinung an, dass die Eignung dieser Organisationsform aufgrund kultureller Unterschiede in internationalen Unternehmen nicht unproblematisch erscheint.

Je größer in einem Unternehmen die Ausprägung von Regionen, Funktionen und Sparten ist, desto komplexer wird die Organisation, und desto schwieriger ist es, die Strukturen zu vereinfachen. In diesen Strukturen ist das Zusammenwirken weniger durch formale Regeln als durch flexible aber flache Hierarchien, dezentralisierte aber gemeinsame Entscheidungsprozesse und breit definierte Arbeitsfelder beschrieben. Somit wächst die Bedeutung von nicht-hierarchischer Formen der Selbstabstimmung, das heißt die Mitarbeiter die an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten stimmen sich in der Arbeitssteuerung ab, ohne dass eine Hierarchie Einfluss auf diesen Vorgang nimmt. Dies kann über Projekte, Teams, informelle Verbindungen als auch über Netzwerkorganisationen realisiert werden. Solche integrierte Netzwerkorganisationen sind in der Lage, organisatorische Interdependenzen, Dezentralisierung strategischer Entscheidungskompetenzen und weltweite organisatorische Lernprozesse zu gewährleisten.

Dies geschieht durch den Austausch von Technologie, Kapital sowie „weichen“, personellen und kulturellen Koordinationsinstrumenten.<sup>196</sup> Letztendlich gibt es auch hier kein ideales Modell, sondern je nach Situation eine angemessene Lösung. Die Modelle stellen lediglich eine Grundstruktur dar, welche entsprechend der speziellen Faktoren und der jeweiligen Situation kombiniert oder abgewandelt eingesetzt werden. Die tatsächlich entstehende Organisationsstruktur eines Unternehmens ist individuell und von vielen unternehmensspezifischen, vor allem den so genannten „weichen“ Faktoren, abhängig.

### **2.6.1 Internationalisierungsgrad einer Organisation**

Bestimmungsgrößen und damit Merkmale von internationalen Unternehmen sind zum einen der Grad der Globalisierung und zum anderen der Grad der nationalen Verantwortlichkeit. Diese beiden Merkmale ermöglichen die Abgrenzung von 4 Ausprägungen von internationalen Unternehmen, die im Folgenden beschrieben werden und in Abbildung 2-18 im Sinne der verfolgten Strategie dargestellt sind.<sup>197</sup> Die 4 typischen Grundstrukturen für die Organisation international agierender Unternehmen werden im Folgenden kurz vorgestellt.

---

<sup>196</sup> Vgl. Welge / Holtbrügge (2001) S. 163 ff.

<sup>197</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 130

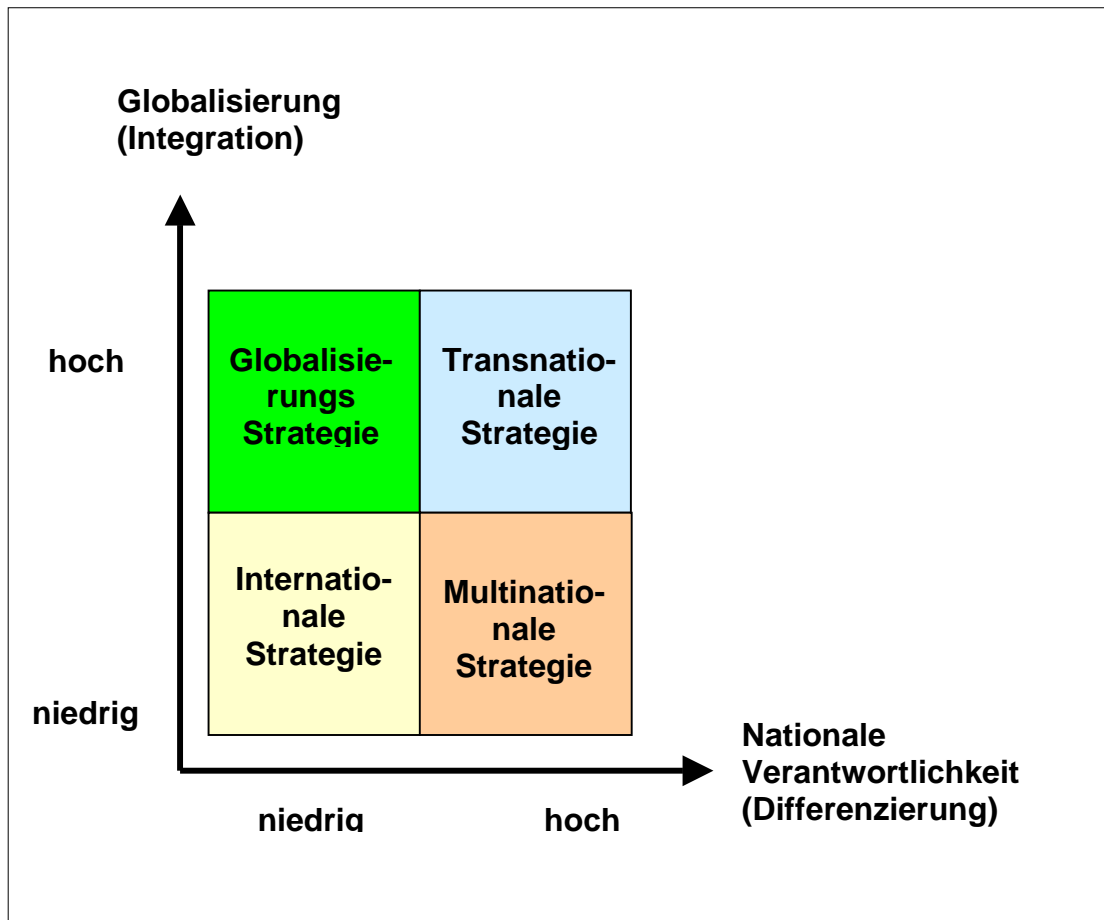


Abbildung 2-18: Globalisierungsstrategien in Anlehnung an Scherm / Süß

### 2.6.1.1 Multinationale Unternehmen

Das multinationale Unternehmen ist die Internationalisierungsform mit der relativ größten nationalen Selbstständigkeit. Die Bedingungen des jeweiligen Gastlandes werden berücksichtigt und es erfolgt eine weitgehende Anpassung. Dabei gelten die einzelnen Zweigstellen als Gruppe unabhängiger Unternehmen innerhalb der Organisation. Die Hauptzentrale übernimmt nur einfache Kontrollfunktionen anhand finanzieller Kennzahlen, während die wichtigsten Aufgaben, Ressourcen und Entscheidungskompetenzen, dezentralisiert sind.

Somit ist eine sehr gute Anpassung der Zweigstellen an die regional gegebenen Bedingungen möglich. Andererseits führt diese hohe lokale Anpassungsfähigkeit dazu, dass die einzelnen autonom agierenden Unterorganisationen nur sehr wenig Wissen, Erfahrungen oder andere Ressourcen miteinander austauschen bzw. teilen können. In den Leitungspositionen werden vorwiegend einheimische Führungskräfte eingesetzt, um deren lokale Kenntnisse zu nutzen und so eine optimale lokale Strategie umsetzen zu können.<sup>198 199 200</sup>

<sup>198</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 282

<sup>199</sup> Vgl. Welge / Holtbrügge (2001) S.134

<sup>200</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S.130 f.

### 2.6.1.2 Transnationale Unternehmen

Die transnationale Unternehmung geht einen Schritt in Richtung internationale Integration, indem sie die lokale Anpassungsfähigkeit mit den Vorteilen einer globalen Koordination über die Vernetzung von Ressourcen und Fähigkeiten vereint. Dafür sind die einzelnen nationalen Untereinheiten selbständig und handeln autonom. Sie stellen aber ihr Wissen und ihre Fähigkeiten transnational dem gesamten Unternehmen zur Verfügung. Es kommt somit zu einer grenzüberschreitenden Konfiguration von Wertaktivitäten sowie zu intensiven Liefer- und Leistungsverflechtungen zwischen den einzelnen, weltweit verstreuten Unternehmenseinheiten. Dadurch spezialisieren sich die einzelnen Zweigstellen entsprechend ihrer Kernkompetenzen bzw. ihrer nationalen Vorteile im Sinne der gesamten Organisation. Diese Unternehmensnetzwerke werden von der Zentrale koordiniert, und es können in manchen Fällen grenzübergreifende Vorteile einzelner Einheiten miteinander kombiniert werden.<sup>201 202 203</sup>

### 2.6.1.3 Internationale Unternehmen

Von internationalen Unternehmen spricht man, wenn die Strukturen, Systeme und Prozesse der Muttergesellschaft weitgehend auf die ausländischen Tochtergesellschaften übertragen werden. Der Hauptsitz des Unternehmens übt die zentrale Planung und Kontrolle aller Aktivitäten aus und steuert vor allem durch Anweisungen und Direktiven. Dennoch werden die nationalen Zweigstellen als wichtige, wenn auch nur ergänzende Faktoren behandelt. Viele Verantwortlichkeiten und Ressourcen sind dezentralisiert, obwohl sie zentral überwacht werden. Das gibt den nationalen Niederlassungen die nötige lokale Autonomie, um sich bestmöglich an regionale Gegebenheiten anpassen zu können. Durch die dennoch enge Verbindung mit der Hauptzentrale bleibt ein optimaler Transfer von Wissen und Ressourcen möglich. Zur Umsetzung dieser Strategie werden vorwiegend Stammhausdelegierte eingesetzt, die die strategischen Ziele der Muttergesellschaft in den ausländischen Tochterunternehmen sicherstellen sollen.<sup>204 205 206</sup>

### 2.6.1.4 Globale Unternehmen

Diese Organisationsform ist durch eine weltweite Formalisierung und Standardisierung der Strukturen, Systeme und Prozesse gekennzeichnet. Die Durchsetzung dieser Strategie wird durch die zentralisierte, dominante Muttergesellschaft gewährleistet, welche alle Entscheidungen, Ressourcen und Informationen steuert und kontrolliert. Die wichtigsten Entscheidungen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten sind zentralisiert. Ein weiteres Merkmal ist der geringe Güter- und Informationsaustausch zwischen der Mutter- und den Tochtergesellschaften. Diese Organisationsform wird meist von sehr produktorientierten Unternehmen verwendet, die dadurch Skaleneffekte<sup>207</sup> und eine hohe Effektivität erreichen können.<sup>208 209 210</sup>

---

<sup>201</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 282 f.

<sup>202</sup> Vgl. Welge / Holtbrügge (2001) S.135

<sup>203</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 131 f.

<sup>204</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 282

<sup>205</sup> Vgl. Welge / Holtbrügge (2001) S.133

<sup>206</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 129 f.

<sup>207</sup> Skaleneffekte sind das langfristig wirkende ökonomische Prinzip in „klassischen Märkten“. Dieses Prinzip besagt, dass bei einer Erhöhung der Produktionsmenge die Stückkosten sinken.

<sup>208</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 282

<sup>209</sup> Vgl. Welge / Holtbrügge (2001) S.134

<sup>210</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 130

## 2.6.2 Klassische Organisationsstrukturen

Internationale Unternehmen stehen bezüglich ihrer Organisationsform vor der Herausforderung, sich so aufzustellen, dass sie die internationalen Geschäfte verwalten und dabei immer noch flexibel genug agieren können. Zusätzlich muss ein internationales Unternehmen die Integration der unterschiedlichen Kulturen managen. Dabei soll eine höchstmögliche Effektivität gesichert werden. Bei der Integration der Auslandsgeschäfte in eine Organisation bieten sich zwei grundsätzliche Gestaltungsalternativen an, die in den folgenden Abschnitten vorgestellt werden: die differenzierten und die integrierten Strukturen.<sup>211</sup>

### 2.6.2.1 Differenzierte Strukturen

Die differenzierten Strukturen trennen das Inlands- vom Auslandsgeschäft organisatorisch ab. Dafür werden alle Auslandsaktivitäten in einer gesonderten und sogenannten „Internationalen Division“ zusammengefasst und von den restlichen Aktivitäten getrennt.<sup>212</sup>

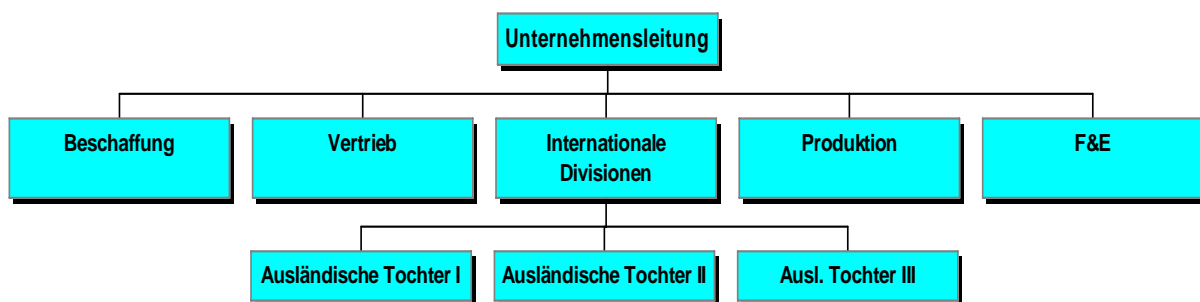


Abbildung 2-19: Internationale Division in Anlehnung an Perlitz

Bei einer gering ausgeprägten Auslandsaktivität und einer international geringen Produktvielfalt sowie bei standardisierten Produkten und homogenen Kundenbedürfnissen wird die internationale Division neben den anderen Funktionen des Unternehmens gebildet. In den meisten Fällen ist es eine als Profit-Center geführte „Auslandsholding“, in der die rechtlich selbständigen Auslandsgesellschaften zusammengefasst sind. Diese Struktur hat den Vorteil, dass man nur ein Management und wenige Spezialisten für die Steuerung und Überwachung der internationalen Aktivitäten benötigt, was zu kurzen Informations- und Kommunikationswegen führt. Dadurch kann sich das gesamte internationale Wissen in diesem Bereich bündeln und es entstehen Spezialisierungsvorteile. Durch diese klare Trennung können Kompetenzüberschneidungen zwischen In- und Auslandsaktivitäten vermieden werden.<sup>213</sup>

Nachteilig gestalten sich die bei dieser Spaltung der Organisationsstruktur entstehenden Konflikte und Kommunikationsprobleme sowie die redundanten Stabstätigkeiten. Es besteht die Gefahr der Isolierung und somit der Verselbständigung der Auslandsgeschäfte.<sup>214</sup> Das hätte z.B. den Verlust möglicher Wachstumschancen im

<sup>211</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 163

<sup>212</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 165

<sup>213</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 163 ff.

<sup>214</sup> Vgl. Perlitz (2000) S.618

Ausland oder Rivalität und Konkurrenzdenken zwischen den Inlands- und der Auslandsabteilungen zur Folge.<sup>215 216</sup> Bei einem steigenden Internationalisierungsgrad nimmt die Komplexität ein so hohes Ausmaß an, dass die internationale Division überlastet wird. Deshalb werden integrierte Systeme gebildet:<sup>217</sup>

### 2.6.2.2 Integrierte Funktionalstruktur

Die integrierte Funktionalstruktur fasst alle gleichartigen Funktionen zu Abteilungen zusammen und positioniert sie auf der zweithöchsten Hierarchieebene des Unternehmens. Die Auslandsabteilungen werden den einzelnen Funktionsbereichen zugeordnet. Dies ist bei Unternehmen mit einer geringen Produktdifferenzierung eher möglich.

Bei diesem Modell können Spezialisierungsvorteile und funktionspezifische Synergieeffekte genutzt sowie Auslandsaktivitäten in die bestehenden Strukturen eingegliedert werden. Aufgrund der eindeutigen Organisationsstrukturen erfolgt ein wirtschaftlicher Einsatz von Spezialisten, und es besteht nur ein geringer Bedarf an Führungskräften. Hier wird die Einführung einer weltweiten Unternehmenspolitik deutlich unterstützt.<sup>218</sup>

Bei zunehmender Internationalisierung werden die einzelnen Funktionsbereiche jedoch überlastet. Es entsteht ein erhöhter Koordinationsaufwand, die Interdependenzen und die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Bereichen steigen an. Durch den dadurch notwendigen höheren und zeitintensiveren Kommunikationsbedarf geht Flexibilität und Effektivität verloren.<sup>219</sup> Die vielen verschiedenen Funktionen neigen auch dazu, eigene Ziele, Werte und Verhaltensregeln zu entwickeln. Durch die Integration der Auslandaktivitäten in die einzelnen Funktionen besteht keine Möglichkeit der Dezentralisation, und es fällt ein hoher Koordinationsaufwand zwischen den Funktionen an. Wenn sich die Produktlinien und Geschäftsbereiche weiterentwickeln und stark anwachsen, ist die Organisationsstruktur überlastet.<sup>220 221</sup>

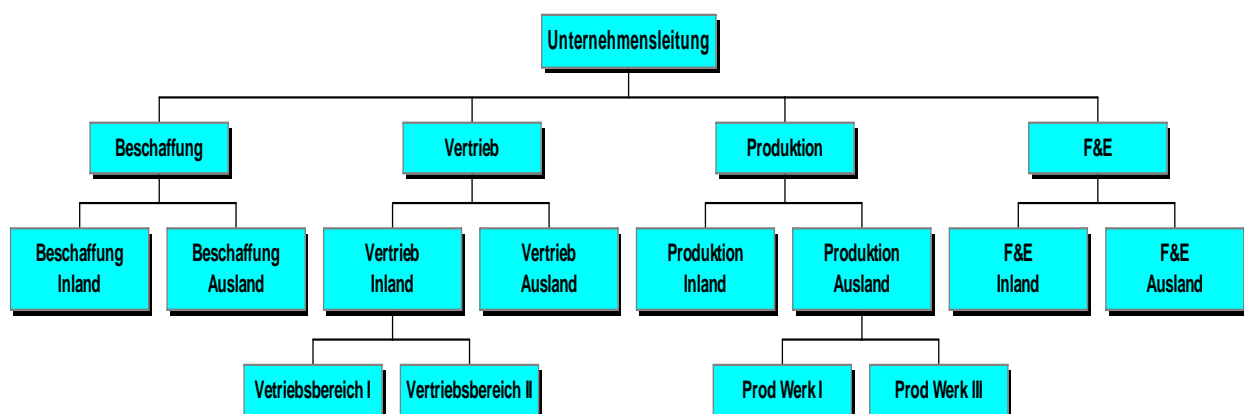


Abbildung 2-20: Integrierte Funktionalstruktur in Anlehnung an Perlitz (Perlitz 2000, S.619)

<sup>215</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 163 ff.

<sup>216</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 487 f.

<sup>217</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 165

<sup>218</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 165 ff.

<sup>219</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 165 ff.

<sup>220</sup> Vgl. Perlitz (2000) S.619

<sup>221</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 489 ff.

### 2.6.2.3 Integrierte Produktdivision

Bei der integrierten Produktdivision werden die nach Produkten sortierten Abteilungen auf der zweiten Hierarchieebene angeordnet und beinhalten sowohl die inländischen wie auch die ausländischen Bereiche des Produkts. Jede dieser Produktdivisionen besitzt die weltweite Verantwortung für ihr jeweiliges Produkt. Diese Struktur eignet sich für stark diversifizierte Unternehmen mit mehreren Produkten und Geschäftseinheiten. Die einzelnen Abteilungen haben weitgehende Handlungsautonomie.

Innerhalb der Divisionen liegt eine Homogenität vor und zwischen den verschiedenen Produktdivisionen sollte eine Heterogenität vorliegen. Durch die klar definierten Verantwortlichkeiten für jedes Produkt bleibt der hohe Koordinationsaufwand erspart, die internationale Produktpositionierung wird erleichtert, und es wird eine Programmzersplitterung vermieden. Dieses Modell vernachlässigt die Unterschiede der verschiedenen Länder und somit auch deren Synergieeffekte. Die Spartenbildung kann eher zu Konkurrenzdenken, als zu kooperativem Handeln führen.

Der doppelte Ressourceneinsatz in den verschiedenen Produktarten führt zu hohen Kosten. Durch die strikte Trennung der einzelnen Produkte kann Kreativität verloren gehen, und es können Fehler doppelt entstehen. Diesen Problemen kann man durch einen entsprechenden Koordinationsmechanismus entgegenwirken.<sup>222 223 224</sup>

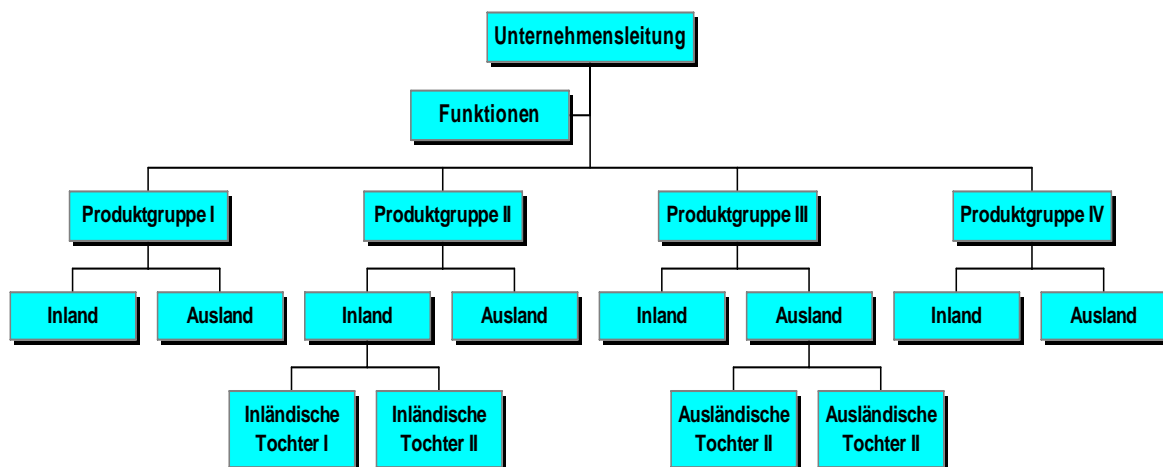


Abbildung 2-21: Integrierte Produktstruktur in Anlehnung an Perlitz (Perlitz 2000, S.620)

### 2.6.2.4 Integrierte Regionalstruktur

Bei diesem Modell ist die Region der jeweiligen Unternehmensaktivitäten das Gliederungsmerkmal. Dafür wird die oberste Unternehmensebene in regionale Divisionen unterteilt, deren Führungskräfte jeweils für einen geographischen Raum verantwortlich und der Unternehmensleitung direkt unterstellt sind. Hiermit wird der sonst fehlenden Berücksichtigung von regionalen und kulturellen Unterschieden Rechnung getragen. Diese Struktur findet man bei Unternehmen, deren Untereinheiten eine

<sup>222</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 167 f.

<sup>223</sup> Vgl. Perlitz (2000) S. 621 f.

<sup>224</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 495 ff.



breite geographische Streuung haben, und deren Produkte bereits gereift und standardisiert sind. Dabei kann das marktbedingte, regional spezifizierte Wissen besonders gut entfaltet und Skaleneffekte von einzelnen Regionen gut genutzt werden. Es kann auf regional unterschiedliche Bedürfnisse der Produkthanforderungen gesondert eingegangen, und schnell und flexibel auf Umwelt- und Marktveränderungen reagiert werden. Mit wachsender Produktvielfalt im Unternehmen sind die Aufgaben der Koordination der einzelnen Produktvariationen nur noch schwer zu bewältigen.

Es besteht die Gefahr, dass nur die regionalen Aspekte in den Vordergrund gestellt werden, wodurch Globalisierungsvorteile verloren gehen. Auch die zusätzlichen Kosten für die regionale Zentralen, welche zu Gebietsautonomie neigen, blockieren die globalen Marketingstrategien.<sup>225 226 227</sup>

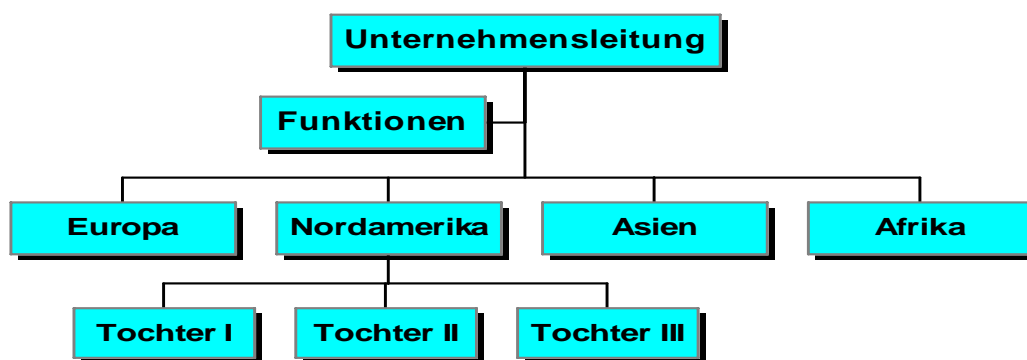


Abbildung 2-22: Integrierte Regionalstruktur in Anlehnung an Perlitz (Perlitz 2000, S.621 )

### 2.6.2.5 Zweidimensionale Matrixstruktur

Bei den eindimensionalen Strukturen wird jeweils nur ein Gliederungsmerkmal betrachtet und somit automatisch der Unternehmensfokus auf eine Dimension gelenkt. Es besteht die Gefahr, dass andere Aspekte vernachlässigt werden, was zu Wettbewerbsnachteilen führen kann. In der Konsequenz bedeutet dies, dass vor allem Unternehmen mit steigendem Internationalisierungsgrad, einem diversifizierten Leistungsprogramm und einer starken regionalen Streuung der Geschäftstätigkeiten immer häufiger kombinierte, mehrdimensionale Organisationsmodelle wählen.<sup>228</sup>

Die zweidimensionale Matrixstruktur bildet hierbei die Grundlage der kombinierten Modelle und vereinigt die Dimensionen Raum und Funktion miteinander. Damit sollen gleichzeitig die Anforderungen der Märkte als auch die der Produkte erfüllt werden. In der praktischen Umsetzung findet man dann auf der ersten Ebene der Unternehmensleitung einen Produkt- und einen Gebietsmanager, die dann eine gemeinsame Produkt-Markt-Strategie entwickeln.<sup>229 230</sup>

<sup>225</sup> Vgl. Perlitz (2000) S. 620

<sup>226</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 169 f.

<sup>227</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 503 ff.

<sup>228</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 170

<sup>229</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 170 f.

<sup>230</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 510 f.

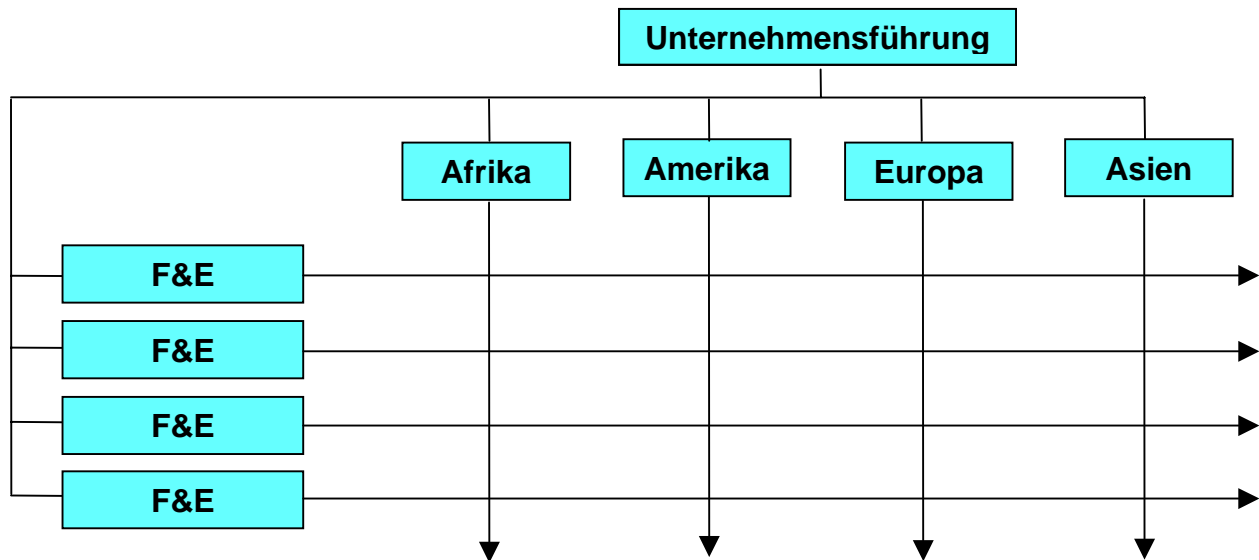


Abbildung 2-23: Zweidimensionale Matrixstruktur in Anlehnung an Perlitz (Perlitz 2000, S.622)

### 2.6.2.6 Mehrdimensionale Grid- / Tensorstruktur

Die logische Erweiterung der zweidimensionalen Organisationsstruktur ist die Kombination mit der Dimension Funktion, die zu einer Verknüpfung von Produkt-, Raum- und Funktionsdimension führt. Damit sollen Produkthanforderungen in verschiedenen Ländern bei gleichzeitiger zentraler Produktkoordination gewährleistet sein. Es ist auch möglich, die Zeit oder ein bestimmtes Projekt als vierte Dimension zu integrieren.

Bei diesen Varianten der kombinierten Modelle steht die Sachkompetenz vor der hierarchischen Stellung, wodurch eine schnellere und flexiblere Entscheidungsfindung ermöglicht, Kreativität gefördert und die Wirtschaftlichkeit der Produkte erhöht werden soll. Durch die enge Verbindung der einzelnen Problembereiche wird der Kommunikations- und Informationsaustausch gesteigert, Bereichsdenken verhindert und eine flexible Anpassung an lokale Gegebenheiten ermöglicht.

Bei den kombinierten Modellen leidet jedoch oft die Transparenz, und die Kompetenzabgrenzung gestaltet sich sehr schwierig, wodurch es zu einer unklaren Strukturierung der Entscheidungsfindung kommt. Diese verzögerte Entscheidungsfindung verringert die Wirtschaftlichkeit und führt zu einem erheblichen Konfliktpotential. Es entstehen überkomplexe Systeme, die eine intensive Kommunikation sowie einen hohen Koordinationsaufwand und hohe Koordinationskosten fordern und in der Praxis sehr schwerfällig sind.

Dennoch kommt man zu dem Schluss, dass die Nachteile durch die überwiegenden Vorteile dieser Organisationsvariante kompensiert werden. In der Praxis haben sich viele Mischformen, sogenannte „Hybridstrukturen“ herausgebildet. Diese haben keine bestimmte Form und keine festgelegten Gliederungskriterien, sondern sind eine Kombination aus differenzierten und integrierten Organisationsformen. Sie enthalten Bereiche mit integrierten Funktional-, Regional-, Produkt- und auch Matrixstrukturen nebeneinander.<sup>231 232 233</sup>

<sup>231</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 170 ff.

### 2.6.3 Neuere Organisationsstrukturen

Die Abbildung der unterschiedlichen Dimensionen in einer Organisation erfordert eine Abwägung zwischen Vollständigkeit, somit eine Berücksichtigung aller Dimensionen und Vereinfachung zugunsten der Transparenz der Organisationsdarstellung. Diese Transparenz und damit die leichte Verständlichkeit der Organisationsstrukturen ist eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren von Führung und die Delegation von Verantwortung in einem Unternehmen.

Entscheidend für die Auswahl und Gestaltung einer optimalen Organisationsform sind immer noch die situativen und spezifischen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens. Der Wertewandel der Arbeitswelt und der Gesellschaft, der zunehmende Stellenwert der Informations- und Kommunikationstechnik sowie das Aufbrechen der Grenzen der Unternehmenshierarchien, fordern neue, eher dezentralisierte Modelle, die den Anforderungen global agierender multinationaler Unternehmen genügen. Dabei steht vor allem die Flexibilität im Vordergrund.

Die Unternehmen müssen sich ständig an die neuen Situationen anpassen können und müssen so ein großes Adaptationsvermögen aufweisen.<sup>234</sup> Im Folgenden werden nun einige typische moderne Organisationsformen dargestellt.

#### 2.6.3.1 Projektorganisation

Diese Organisationsstruktur hat einen temporären Charakter. Dies bedeutet, dass die zeitliche Dimension der jeweiligen Aufgabe im Vordergrund steht. Als Projekt wird ein relativ umfangreiches, komplexes und zeitlich begrenztes Vorhaben mit einem eindeutigen Ziel bezeichnet. Zur Erfüllung dieser außergewöhnlichen Aufgaben sind mehrere Personen notwendig. Dabei sind nur die Abteilungen beteiligt, welche auch von dem Problem betroffen sind bzw. zur Problemlösung beitragen können. Für den Aufbau der Projektorganisation werden die dafür erforderlichen materiellen und personellen Ressourcen aus der zugrundeliegenden Organisationsstruktur herausgelöst. Aus der Entscheidungsautonomie der Projektorganisation resultiert die notwendige Abstimmungspflicht mit den Linieninstanzen. Innerhalb des Projektes legt die Projektleitung die Abläufe und die Organisation fest.

Doch gerade im internationalen Kontext ergeben sich Schwierigkeiten bei einer Projektorganisation. Durch die unterschiedlichen beteiligten Hierarchien können gerade bei Mitarbeitern unterer Ebenen sprachliche Barrieren auftreten. Auch kulturelle Unterschiede können zu Problemen führen. Die räumliche Distanz der Beteiligten führt zu erhöhten Kosten, wie Reise- und teils auch Kommunikationskosten.

Trotz dieser Nachteile ist die Projektorganisation ein gängiges Mittel international agierender Unternehmen. Im Extremfall gehen einige dazu über, sich ausschließlich über Projekte zu organisieren. Als wichtigste Voraussetzung gilt dabei immer noch die Akzeptanz des Projektes.<sup>235</sup>

---

<sup>232</sup> Vgl. Perlitz (2000) S. 622 ff.

<sup>233</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 516 f.

<sup>234</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 207 f.

<sup>235</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 175 f.

### 2.6.3.2 Joint Venture

Eine speziellere Form der Kooperation sind die Joint Ventures. Diese weit verbreitete Strategie beinhaltet explizit eine Kooperation mit in- oder ausländischen Partnerunternehmen. Durch eine gemeinsame Kapitalbeteiligung entsteht eine neue, rechtlich selbstständige Unternehmung. Die Partnerunternehmen führen das neue Unternehmen gemeinsam, bleiben jedoch rechtlich unabhängig. Joint Ventures können die folgenden drei Formen annehmen:

- Infrastrukturkooperationen
- Simultaneous Engineering
- Kernprozesskooperation

Der Nutzen solcher Joint Ventures besteht darin, dass die Risiken aufgeteilt und Markteintrittsbarrieren reduziert werden können, Zugänge zum Kapitalmarkt und weiteren Ressourcen vereinfacht werden und das Erfolgspotenzial gesteigert werden kann. Diese Vorteile zeigen auch gleich die Einsatzmöglichkeiten der Joint Ventures auf. Oftmals dienen sie der Entwicklung völlig neuer Produkte oder Projekte, welche einen enormen Wissens- und Finanzierungsbedarf aufweisen und deren erfolgreicher Abschluss nicht gesichert ist. Die Nachteile sind erschwerte Kontrollmöglichkeiten, hohes Konfliktpotenzial und Probleme aufgrund unterschiedlicher Verhaltensmuster und Unternehmenskulturen.<sup>236</sup>

Die zentrale Idee der simultanen Entwicklung beispielsweise ist, dass jeder, der von den Folgen der Entwicklung berührt wird - Konstruktion, Fertigung, Service, Marketing sowie Kunden und Lieferanten möglichst früh in den Entwicklungskreis eingebunden werden sollte. Simultaneous Engineering kann entweder kundenbezogen (Vorwärtskooperation) oder lieferantenbezogen (Rückwärtskooperation) ausgestaltet werden. Dabei werden Produktionskosten gesenkt, Fertigungs- und Serviceeigenschaften verbessert, und es wird sichergestellt, dass man die Produkte auch wirklich marktkonform anbietet. Der größte Vorteil von Simultaneous Engineering liegt darin, dass der Entwicklungszyklus entscheidend verkürzt werden kann, was selbstverständlich auch zu niedrigeren Produktionskosten führt. Grundlage für eine funktionierende simultane Entwicklung respektive Technik ist eine harmonisierende Kommunikation zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen.<sup>237</sup>

### 2.6.3.3 Holdingstrukturen

Die Holdingstrukturen sind eine Weiterentwicklung divisionaler klassischer Organisationsstrukturen, die man typischerweise bei größeren Konzernen findet.<sup>238</sup> Das Prinzip einer Holding-Gesellschaft ist die Beteiligung an einem oder mehreren rechtlich und organisatorisch selbständigen Unternehmen. Die strategische Leitung findet in der Holding selbst statt, und die Geschäftstätigkeiten werden von den Tochtergesellschaften eigenständig abgewickelt. Diese Struktur besteht aus einer kleinen Holding-Leitung, wenigen Zentralbereichen und Geschäftsbereichen mit rechtlicher Selbstän-

---

<sup>236</sup> Vgl. Olfert/Rahn (2002) S. 209 f.

<sup>237</sup> Vgl. Davidow/ Malone (1993): S.108 ff.

<sup>238</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 576

digkeit. Daraus ergibt sich eine flache Hierarchie der Leitungsebenen. Die Holding führt dabei kein operatives Geschäft, sondern betätigt sich höchstens als strategischer Architekt des Konzerns. Dadurch sollen eine höchstmögliche Flexibilität dieser Unternehmen gewährleistet sein und die Vorteile großer und kleiner Unternehmen miteinander verknüpft werden.

Die Holdingstruktur genießt den Ruf, den internationalen Anforderungen an eine Organisation besonders gut zu entsprechen. Durch das Holding-Prinzip können die Nachteile der Geschäftsbereichsorganisation und, aufgrund der Produktvielfalt, auch die hohen Verwaltungs- und Komplexitätskosten vermieden werden. Des Weiteren erhöht sich die Transparenz, die Leistungsfelder des Konzerns werden besser messbar, die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen wird vereinfacht, und es können unter Umständen auch Steuervorteile genutzt werden. Die kleinen Unternehmens-einheiten gewährleisten Flexibilität und Kundennähe und können daher auch eigene operative Entscheidungen treffen.

Durch die Selbständigkeit der einzelnen Bereiche besteht die Gefahr der Verselbständigung, und diese Zersplitterung kann die Umsetzung einer Unternehmenskultur gefährden und erschweren. Bei ausländischen Bereichen ist die Gefahr von Fehlentscheidungen sehr hoch, da die Nähe zur Holding-Leitung fehlt. Auch die Nutzung von Synergien ist sehr stark eingeschränkt. In der Literatur werden die Holdingstrukturen in unterschiedlichen Kontexten erwähnt. Teilweise findet sich der Begriff bei den differenzierten Strukturen, teilweise aber auch bei der Funktional- und Produktorganisation- oder als Vorstufe bei der integrierten Regionalorganisation wieder.

Der Autor ist der Auffassung, dass, gerade vor dem Hintergrund des internationalen Zusammenhangs, die Zuordnung von Scherm und Süß, die die Holding als eigenständige Organisationsform betrachten, hier zielführend ist. Diese eigenständige Organisationsform ist in der Praxis weit verbreitet und findet sich am häufigsten bei produktorientierten Unternehmen, die durch eine dezentrale Struktur Marktnähe erlangen und die Unternehmensleitung die einzelnen Bereiche wieder zusammenführt.<sup>239 240</sup>

#### **2.6.3.4 Intra-organisationale Netzwerke / Netzwerkunternehmen**

Die intra-organisationalen Netzwerke, auch interne Netzwerke genannt, sind eine Weiterentwicklung der Holding-Strukturen und sollen deren Flexibilität ausbauen. Dafür werden innerhalb des Unternehmens flexible Netzwerkstrukturen angelegt, welche die Unternehmensleitung mit den ausländischen, dezentralisierten Unternehmenseinheiten verbinden. Die Organisation ist durch die horizontalen und vertikalen Beziehungen der Gruppenmitglieder strukturiert.

Durch die multinationale Organisation entstehen für die jeweiligen Regionen und deren Besonderheiten dezentrale, eigenständige Einheiten. Der Nachteil ist, dass es kaum Rückkopplungseffekte zwischen diesen Einheiten gibt, so dass die Innovationsfähigkeit verloren geht. Andererseits werden durch die lokale Anpassung die Vorteile eines global agierenden Unternehmens verschenkt, in dem man wieder zentralisiert, wodurch auch die Innovationsfähigkeit verloren geht.<sup>241</sup> In einer Weiterentwick-

<sup>239</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 173 ff.

<sup>240</sup> Vgl. Perlitz (2000) S. 625 ff.

<sup>241</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 209 ff.

lung im globalen Kontext sind z.T. komplex-reziproke Netzwerke entstanden, die aus mehreren Zentren mit verteilten, aber interdependenten und spezialisierten Ressourcen und Kernkompetenzen bestehen. Dadurch sollen gleichzeitig internationale Flexibilität, globale Effektivität und eine weltweite Lernfähigkeit realisiert werden, was z.B. über integrierte Netzwerke möglich ist.

Bei dieser Struktur konzentriert sich jede Einheit auf ihre Kernkompetenzen und übernimmt für diese die weltweite Koordination und Verantwortung. Diese Spezialisierung erfordert eine intensive globale Zusammenarbeit und Koordination, um mögliche Globalisierungsvorteile nutzen zu können. Dabei nutzt man weniger hierarchische Koordinationsinstrumente, sondern setzt auf Kommunikation und Selbstabstimmung der Mitarbeiter sowie auf eine ausgeprägte Unternehmenskultur. Die Bedeutung der Unternehmenszentrale wird also relativiert. Trotz der Ablehnung zentralistischer Strukturen kommen auch dezentrale Strukturen, in denen die einzelnen Einheiten eine enorme Autonomie genießen, nicht zur Geltung. Ziel dieses Modells ist es, sowohl die zentralisierten als auch die dezentralisierten Strukturen zu überwinden.<sup>242</sup>

### **2.6.3.5 Inter-organisationale und strategische Netzwerke**

Inter-organisationale Netzwerke, oder oft auch als externe Netzwerke bezeichnet, sind Verflechtungen zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen. Je stärker die rechtliche Unabhängigkeit der beteiligten Unternehmen ist, um so stärker tendiert dieses Netzwerk dazu, inter-organisational zu werden. Der Übergang zwischen inter- und intra-organisationalen Netzwerken ist dabei fließend. Diese Netzwerke sollen unternehmensübergreifende Aufgaben lösen, wobei die beteiligten Unternehmen vertraglich gebunden sind und in einer finanziellen, personellen und vertraglichen Austauschbeziehung zueinander stehen. Das Problem dieser Organisation liegt in ihrer Positionierung zwischen marktorientierter und hierarchischer Koordination, weshalb sie nur sehr schwer zu erfassen ist.<sup>243</sup>

Eine Form der externen Netzwerke bilden die strategischen Netzwerke. In dieser Organisationsform werden kooperative, relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, aber wirtschaftlich abhängigen Unternehmen geschlossen, wodurch Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen. Im Unterschied zu den Holdings bedarf es bei den strategischen Netzwerken keiner vertraglichen Regelungen oder Kapitalbeteiligungen.

Das Netzwerk besteht aus einzelnen, auf bestimmte Aufgaben spezialisierten Unternehmen. Die Selektion dieser Unternehmen, die Koordination und den Wissenstransfer zwischen ihnen sowie die Ergebnisevaluation und die damit verbundene Gewinnverteilung übernimmt das so genannte „fokale Unternehmen“<sup>244</sup>, welches auch den Unterschied zu den anderen Netzwerkformen ausmacht. Für diese polyzentrischen Netzwerke eignen sich besonders Holdingstrukturen, weil sie den Unternehmen die Möglichkeit bieten, auch unabhängig mit externen Partnern zu kooperieren, und somit die Flexibilität für marktspezifische Entscheidungen erhalten bleibt. Die beteiligten

---

<sup>242</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 520

<sup>243</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 213 f.

<sup>244</sup> Die fokalen [lat.: leitend, steuernd] Unternehmen übernehmen die strategische Führung in Netzwerken mit autonom handelnden Einzelunternehmen.

Unternehmen erhoffen sich vor allem einen Zugang zu kostengünstigen Ressourcen und Wissen sowie die Erschließung neuer Absatzmärkte.

Der Vorteil liegt in der Kombination der einzelnen Kernkompetenzen, die jedes einzelne Unternehmen einbringt. Aufgrund der Größe und ggf. einer weltweiten Präsenz des Netzwerkes können Skalenvorteile genutzt werden. Die nichtvorhandenen hierarchischen Ordnungen gewähren den einzelnen Unternehmen die notwendige Handlungsautonomie, um sich auf ihren Märkten flexibel anpassen zu können. Ein Arbeiten an einem Projekt kann somit von unterschiedlich spezialisierten Mitarbeitern rund um den Globus an 24 Stunden und sieben Tagen die Woche erfolgen. Durch die langfristig ausgerichteten Beziehungen reduzieren sich die Transaktionskosten, und das entstehende Vertrauen zwischen den verschiedenen Partnern erleichtert die Zusammenarbeit.

Diese potentiellen Vorteile können sich aber auch schnell nachteilig auswirken. Das vorhandene Wissen kann unkontrolliert an externe Netzwerkpartner abfließen, woraus sich Wettbewerbsnachteile ergeben. Es können Konflikte und Abhängigkeiten zwischen einzelnen Unternehmen des Netzwerkes auftreten, da eine Gleichverteilung der Macht in der Praxis eher selten auftritt. Auch die kulturellen Unterschiede dürfen als Konfliktpotential nicht unterschätzt werden. Gerade schwer verträgliche Kulturen können kaum integriert werden. Dennoch sind die strategischen Netzwerke eine geeignete Methode, um den derzeitigen internationalen Anforderungen gerecht zu werden. Dadurch entsteht ein Trend hin zu weltweiten Leistungs- und Lieferbeziehungen zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen.<sup>245</sup>

### 2.6.3.6 Virtuelle Unternehmen

In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze zur virtuellen Unternehmung, und es werden in der Regel einige Merkmale beschrieben, die für diese Organisationsform charakteristisch sind. So sind virtuelle Unternehmen durch eine „[...] delokalisierte und temporäre Zusammenarbeit sowie Reduzierung von Hierarchieebenen und flexible Teamarbeit in fluiden Grenzen [...]“<sup>246</sup> charakterisiert. Die Virtualisierung kann dabei intra<sup>247</sup>- aber auch inter-organisational<sup>248</sup> erfolgen. Eine andere Quelle klassifiziert die virtuelle Unternehmensorganisation als eine spezielle, temporäre Netzwerkorganisation, welche in der Lage ist, die Chancen aus flexiblen Hierarchien und Netzwerkstrukturen auf idealtypische Weise zu nutzen.<sup>249</sup>

In einem solchen Unternehmen sind die Partner nicht an räumliche Restriktionen gebunden, so dass deren Standorte keine Rolle spielen. Die einzelnen Unternehmen sind über Computernetzwerke miteinander verbunden. Die Zusammenarbeit erfolgt nur temporär und ist an bestimmte Aufträge gebunden. Für jede zu lösende Aufgabe formt sich ein neues virtuelles Unternehmen, so dass die Grenzen zwischen Außen und Innen verschwinden. Virtuelle Unternehmen sind somit so genannte Quasi-

---

<sup>245</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 213 ff.

<sup>246</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 217

<sup>247</sup> Unter einem intraorganisatorischen Netzwerk wird in diesem Kontext das Unternehmen als Netzwerk verstanden.

<sup>248</sup> Interorganisatorische Netzwerke beziehen sich auch auf Netzwerke über die Unternehmensgrenzen hinaus.

<sup>249</sup> Vgl. Wolter/Wolff/Freund (1998)

Organisationen, also eine besondere Art von Unternehmensnetzwerken, die zeitlich und örtlich ungebunden sind.<sup>250</sup>

Innerhalb dieses Unternehmens lassen sich maximal zwei Hierarchieebenen unterscheiden. Die einzige für Außenstehende identifizierbare, dauerhafte und übergeordnete Ebene ist für die Kundenkontakte, rechtliche Fragen und das Image verantwortlich. Auf der untergeordneten Ebene agieren die auftragsorientierten Teams. Die Koordination der einzelnen Teams erfolgt über Vertrauen und Selbstabstimmung.<sup>251</sup> Sie setzt somit einen bestimmten Mitarbeitertypus voraus. Die Mitarbeiter müssen in der Teamorganisation eigenmotiviert und selbständig arbeiten, Verantwortung übernehmen und vor allem kooperativ ausgerichtet sein.<sup>252</sup>

Das virtuelle Unternehmen ist theoretisch in der Lage, die aktuellen Anforderungen zu erfüllen und somit Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Durch den auftragsorientierten Zusammenschluss von einzelnen Unternehmen entsteht Wissenstransfer, eine Kompetenzergänzung und Kostenteilung, die in dieser Form von einem einzelnen Unternehmen nur sehr schwierig erlangt werden könnte. Weiterhin sind Synergie- und Skaleneffekte möglich. Die Koordination der einzelnen Unternehmen erfolgt nicht hierarchisch über eine Zentrale, sondern über Selbstabstimmung. Das gibt den einzelnen Unternehmen die nötige Flexibilität, um sich an die entsprechenden Märkte lokal anzupassen. Besonders hervorgehoben sei dabei die Schnittstelle zum Kunden. Kundenwünsche können in virtuellen Netzwerken besonders rasch umgesetzt werden und der Kunde sieht das Netzwerk nur als Ganzes, hat also lediglich eine Ansprechperson. Für die Unternehmen stehen vor allem Skaleneffekte und die Erhöhung der Marktpräsenz im Vordergrund. Virtuelle Unternehmen eignen sich insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) und in einer Branche mit komplexen, neuartigen Aufgabenstellungen.

Probleme ergeben sich vor allem aus rechtlicher Sicht. Diese Netzwerke bilden keine Einheit und durch die Internationalität der teilhabenden Unternehmen treffen zusätzlich unterschiedliche Rechtssysteme aufeinander. Dafür gibt es noch keine Regelungen, wie z.B. ein einheitliches Rechtssystem. Auch die unterschiedlichen Kulturen lassen sich nicht immer problemlos integrieren und haben teilweise eine unterschiedliche Auffassung von Selbstorganisation.

Diese Organisationsform stößt insbesondere dann an seine Grenzen, wenn die Bereitschaft schwindet, Informationen für kooperierende Unternehmen bereitzustellen, oder wenn das Vertrauen zwischen den Partnern angespannt ist. So besteht teilweise die Angst, die eigenen Kernkompetenzen zu verlieren, da sie von den anderen Partnern imitiert werden. Der Widerstand in virtuellen Unternehmen geht noch weiter: Emotionale Blockaden können zu Ablehnung der Gruppenarbeit oder zu veränderten Machtverhältnissen führen. Die Einführung einer virtuellen Organisation beinhaltet einen erheblichen Bedarf an Überzeugungsarbeit.<sup>253</sup>

Virtuelle Unternehmen sind seit ihrer Erfindung umstritten. Davidow und Malone bezeichnen die Entwicklung als rasanten Aufstieg, welcher weniger als zehn Jahre

---

<sup>250</sup> Vgl. Wojda/Waldner (2000)

<sup>251</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 218

<sup>252</sup> Vgl. Picot / Reichwald / Wigand (1998) S. 205

<sup>253</sup> Vgl. Wojda/Waldner (2000): S.38 ff. und Wüthrich/Philipp/Frentz (1997) S.43 ff.



dauerte. Der Ursprung stammt von einer Vision einiger Futuristen aus dem Jahre 1980 und hat seither Beachtung unter den Wirtschaftswissenschaftlern gefunden.<sup>254</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die virtuellen Unternehmen als Idealtyp der globalisierten Anforderungen existieren, aber noch nicht als eigenständige Organisationsform betrachtet werden können. Die Reihe ungelöster Probleme unbeantworteter Fragen und besonders die angestrebte Temporalität, welche dieses Modell zu einer Ideallösung werden lässt, machen die Realisierung momentan unmöglich. Bisher wird an Teillösungen gearbeitet, wie z.B. die Virtualisierung einer Abteilung, um zumindest einige Vorteile dieser Organisationsform nutzen zu können.<sup>255 256</sup>

#### **2.6.4 Die Einordnung der Airbus Organisation**

Die Geschichte von Airbus ist geprägt durch einen Wandel von mehreren nationalen Unternehmen hin zu einem international vollständig integrierten Unternehmen. Bei der Gründung von Airbus hatte das Unternehmen die gesellschaftsrechtliche Form einer GIE (Groupement d'intérêt économique) und war de facto eine Programm- und Vertriebsgesellschaft. Die vier beteiligten nationalen Partnerfirmen, die Aerospatiale, die British Aerospace, die CASA und die Dasa bekamen von der GIE den Auftrag, die jeweiligen Flugzeugsektionen und Integrationsarbeiten zu einem verhandelten Preis zu liefern. Wirtschaftlich waren alle 5 Unternehmen unabhängig.

Der internationale Integrationsgrad war in dieser Phase sehr gering. Aus dem anfänglichen Projekt Airbus wurde zu dieser Zeit ein spezielles Joint Venture mit der Besonderheit, dass alle gemeinsam an einem Produkt beteiligt waren und somit keiner der Partner in der Lage war, ein gesamtes Produkt alleine herzustellen. Als im Jahr 2000 die EADS gegründet wurde, entstand aus den Partnerunternehmen ein gemeinsames Unternehmen, die Airbus SAS, mit einer auch wirtschaftlichen Integration. In dieser Struktur gibt es in jedem Land national rechtliche Töchterunternehmen, die unternehmerische Führung findet jedoch ausschließlich im gemeinsamen internationalen Airbus Unternehmen statt.

Während bei der Airbus GIE maximal von einem multinationalen Unternehmen gesprochen werden konnte, ist die Airbus SAS ein internationales Unternehmen, das in einer Übergangsphase auch die Merkmale des transnationalen Unternehmens aufweist. Zum ersten Mal war somit eine gemeinsame Kostenbasis sowie eine gemeinsame Gewinn- und Verlustrechnung möglich. Die sich daraus ergebende Organisation ist vollständig integriert und entspricht, abgesehen von den fehlenden nationalen Untereinheiten, dem Modell der integrierten Funktionalstruktur (siehe Abbildung 2-20).

In einer weiteren Stufe der Organisationsentwicklung hat Airbus Mitte 2004 die „Centers of Excellences (CoE)“ gebildet, die alle Aktivitäten um eine Baugruppe bündeln, wie beispielsweise die Kabine, das heißt vom Programm-Management über die Entwicklung bis hin zur Produktion. Diese Organisationsform, auch wenn alle CoEs am gleichen Produkt arbeiten, entspricht am ehesten der internationalen Produktstruktur

---

<sup>254</sup> Vgl. Davidow/Malone 1993: S. 14 ff.

<sup>255</sup> Vgl. Scherm / Süß (2001) S. 216 ff.

<sup>256</sup> Vgl. Kutschker / Schmid (2002) S. 525 ff.

(siehe Abbildung 2-21). Aber auch hier gibt es weitgehend keine national definierten Untereinheiten, auch wenn diese sich des Öfteren ausschließlich in einem Land befinden. Gleichwohl wurden die meisten Funktionen beibehalten.

Aus der Überlagerung dieser beiden Organisationsmuster ergibt sich in vielen Bereichen eine Matrixorganisation mit bauteil- und funktionsbezogenen Berichtslinien. Überlagert wird diese zweidimensionale Struktur mit der Zuordnung zu den nationalen Töchterunternehmen, die beispielsweise aufgrund nationaler Gesetzgebungen für alle Aspekte der Arbeitssicherheit und der Gesundheitsförderung eine Zuständigkeit haben. Außerdem können auch temporäre Projekt-Organisationen die Organisation überlagern. Dies führt in vielen Bereichen zu einer mehrdimensionalen Organisationsmatrix, deren Beschreibung mit den jeweiligen Zuständigkeiten und Berichtslinien sich sehr komplex darstellt und bei Airbus mit IT Unterstützung realisiert wird.

Die meisten Funktionen, also beispielsweise auch die Entwicklung, sind länderübergreifend organisiert, und innerhalb einer Abteilung können Mitarbeiter aus bis zu 4 Ländern arbeiten. Ein deutscher Vorgesetzter kann beispielsweise Mitarbeiter aus vier Nationen sowohl im jeweiligen Heimatland als auch vor Ort haben und gleichzeitig mit einem ausländischen Chef und Kollegen zusammenarbeiten.

Dies legt die Vermutung nahe, dass gerade auch vor dem interkulturellen Hintergrund in diesen Internationalen Stellen ein anderer Führungsstil notwendig wird, als dies beispielsweise in einem reinen nationalen Produktionsbereich der Fall ist. Auch bei Airbus gibt es nach wie vor diese mehr oder weniger national ausgeprägten Bereiche, wie beispielsweise die Fertigung von Strukturteilen in Nordenham. Somit befinden sich in dem heutigen Airbus Unternehmen Führungsbereiche mit eher national und international ausgeprägten Organisationen.

Die sich in diesem Zusammenhang ergebende Frage des möglicherweise unterschiedlichen optimalen Führungsstils ist ein Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit und wird deshalb auch Gegenstand der Arbeitshypothesen.

## **2.7 Zusammenfassung der Theorie**

Zusammenfassend wird in diesem Kapitel auf den Zusammenhang zwischen den einzelnen Aspekten in diesem Theorieteil eingegangen. Wichtig ist hierbei die Begriffsdefinition. Nachdem die wichtigsten Führungsbegriffe definiert wurden, unterstreicht der Autor an dieser Stelle den Begriff des Führungsstils. Hierbei ist der als „Soll-Führungsstil“ bezeichnete Begriff, also „der für eine Führungsstelle optimal wirkende Führungsstil“, definiert worden. Im Gegensatz dazu ist der „Ist-Führungsstil“ bei einer Führungskraft der tatsächlich beobachtete Führungsstil. Der Unterschied dieser beiden Führungsstile wird im anschließenden auch als „Delta“ bezeichnet.

Auch das Führungsverhalten und die Führungseffektivität sowie der Begriff der Unternehmenskultur werden erläutert. Der Führungsstil hat unterschiedliche Ausprägungen und ist in vielen unterschiedlichen Führungsmodellen verankert. Die Frage hinsichtlich der Wirksamkeit eines Führungsstils wird ebenfalls in den theoretischen Kapiteln dargestellt, genau so wie die Konsequenzen bei einer nicht optimal wirkenden Führungskraft.

Bartsch definiert „Führungsqualität“ als das „Maß der Befähigung von Führungskräften und Führungsteams, unterstellte Mitarbeiter/-innen unter Berücksichtigung aller individuellen und kollektiven Leistungsvoraussetzungen, den objektiv und situativ gegebenen Rahmenbedingungen für eine Arbeitsausführung - entsprechend der jeweiligen Unternehmensphilosophie und -zielsetzung - so zu führen (zu beeinflussen), dass sie ein Höchstmaß an „good will“- Leistungen erbringen wollen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen erleben und akzeptieren“.

Die Führungsqualität bestimmt entscheidend das Ergebnis der Mitarbeiter und hat außerdem weitreichende Auswirkungen auf sie, bis hin zu gesundheitlichen Folgen. Der Verfasser interpretiert Bartsch so, dass in der Definition der Interiorisation der Zusammenhang zwischen der Beanspruchung bei einem Menschen und diesem Delta, sprich einer nicht optimal wirkenden Führung aufgezeigt wird. Die Interiorisation zeigt damit auf, wie der Mensch entsprechend seiner individuellen Leistungsvoraussetzungen mit den äußeren Belastungen fertig wird. Die Führungskraft sollte sich dessen bewusst sein und wissen, wie der Führungsstil auf die Mitarbeiter wirkt. Die Frage, ob es einen allgemeingültigen optimalen Führungsstil gibt, und ob es sich dabei stets um den gleichen optimalen Führungsstil handelt, wird im Nachfolgenden untersucht werden.

Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Führungsqualität kann das Coaching bieten. Es kann das Delta, also den Unterschied zwischen dem Soll- und dem Ist-Führungsstil, verkleinern.

Ein weiterer Aspekt der theoretischen Behandlung sind die unterschiedlichen Organisationsformen in international aufgestellten Unternehmen. Die Organisationsform wird meist von der Geschäftsleitung oder dem jeweiligen Vorgesetzten festgelegt und entspricht oft dem Führungsstil des jeweiligen Chefs und nicht etwa den objektiven Notwendigkeiten. Sie ist oft eine Folge des Führungsstils und nicht etwa ein bestimmender Faktor. Somit macht eine Untersuchung über eine Abhängigkeit des Führungsstils von der gewählten Organisationsform aus Sicht des Autors wenig Sinn.

Wesentlicher für die nachfolgenden Betrachtungen sind die äußeren Bestimmungsfaktoren für eine Organisationsform, wie beispielsweise „das Produkt“ der Organisation oder der Internationalitäts-grad. Hier handelt es sich um objektive Einflussfaktoren, die vom Führungsstil der Geschäftsführung unabhängig sind. Als „Produkt“ der Organisation ist auch zu verstehen, welches Funktionsergebnis beabsichtigt wird. Das Produkt eines Entwicklungsbereiches können demnach beispielsweise fertige Konstruktionszeichnungen oder aber ein Datensatz sein. Der Output einer Abteilung ist somit ein bestimmender Faktor für die Wahl der Organisationsform. Ein weiterer Faktor ist der Grad der Internationalität. In den vorangegangenen Kapiteln wird zunächst der Internationalisierungsgrad erläutert und die unterschiedlichen Organisationsformen wie multinational, transnational und international, beschrieben. Außerdem werden die klassischen und die neueren Organisationsformen dargestellt.

Die meisten Unternehmen, so auch Airbus, lassen erkennen, dass es bei ihnen die klassischen Funktionen gibt, wie beispielsweise Entwicklung, Fertigung, Projekt- und Programm-Management. Der Autor unterscheidet die jeweilige Funktion in einem Unternehmen, wobei er sich auf die klassischen Funktionen konzentriert. Sowohl eine Funktion als vor allem auch die jeweiligen Positionen in einer Funktion können

unterschiedliche Internationalitätsgrade haben. Für die weiterführenden Untersuchungen wird eine Abhängigkeit des Führungsstils (FST) von diesen beiden Variablen, Funktion (FKT) und Internationalitätsgrad (IG), untersucht. Demnach gilt:

$$\mathbf{FST = f(FKT, IG)}$$

## 2.8 Hypothesen

Die Arbeitshypothesen beziehen sich auf die Ausprägung von Führungsstilen und setzen diese in Bezug zu der Organisationsform beziehungsweise zu der Funktion in einem Unternehmen. Mit den aufeinander aufbauenden Arbeitshypothesen verfolgt der Verfasser das Ziel, eine Verbesserung der Führungsqualität herbeizuführen.

- Der Verfasser vermutet, dass es einen Zusammenhang zwischen einem angestrebten „Soll-Führungsstil“ und dem Funktionsbereich der Führungskraftstelle gibt, und sich daraus Abweichungen zu der jeweiligen Ausprägung der Führungsstile von Führungskräften ermitteln lassen.
- Der Verfasser vermutet ferner, dass es einen Zusammenhang zwischen einem angestrebten „Soll-Führungsstil“ und der Internationalität einer Stelle gibt, und dass die Erhebung von „Soll-Führungsstilen“ in internationalen Unternehmen nicht oder nur anhand von wenigen Ausprägungen ermittelt wird und somit mit Bezug auf den Führungsstil nur ein unvollständiges Führungsleitbild vorhanden ist.

## **3 Empirischer Teil**

### **3.1 Beschreibung des Untersuchungsvorhabens**

Gegenstand der Untersuchung ist die Ausprägung des als optimal angesehen Führungsstils, der folgend als „Soll-Führungsstil“ bezeichnet wird. In den Hypothesen sind Korrelationen dieses Soll-Führungsstils sowohl zum Funktionsbereich als auch zum Internationalitätsgrad beschrieben. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht demnach die Bestimmung der Ausprägung von Soll-Führungsstilen. Nach ausgiebiger Recherche kommt der Verfasser zur Erkenntnis, dass wissenschaftlich kein valides Messinstrument zur Erfassung von Soll-Führungsstilen bekannt ist.

Der Autor konnte auch auf dem Anwendermarkt kein Instrument identifizieren, das den Anforderungen im Bezug auf die Arbeitshypothesen gerecht würde. Dies führt dazu, dass ein geeignetes Erfassungsinstrument für Sollführungsstile entwickelt werden muss. Dieses Instrument kommt dann bei den zu untersuchenden Gruppen zum Einsatz, um Gemeinsamkeiten, aber vor allem auch Unterschiede bei den jeweiligen Gruppen herauszustellen.

Ebenso ist die Definition und Abgrenzung der Untersuchungsgruppen im Vorfeld von Bedeutung. So lässt sich die Untersuchung in zwei Teilen beschreiben, einem Airbus internen und einem firmenübergreifenden Teil. Ziel ist es hierbei, die internen Ergebnisse mit Bezug auf die Arbeitshypothesen auch hinsichtlich der firmenübergreifenden Ergebnisse zu verifizieren oder zu falsifizieren.

### **3.2 Methodik der Untersuchung**

Die Methodik für die Untersuchung basiert auf einer Befragung von Führungskräften über den Soll-Führungsstil und wählt damit eine empirische Vorgehensweise. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Erhebungsinstrument so zu wählen ist, dass messbare Unterschiede bei der Ausprägung von Führungsstilen beobachtet werden können oder, falls diese nicht vorliegen, dies auf eine Falsifizierung schließen lässt. Die Ausprägung eines Führungsstils ist demnach die Beobachtungsgröße, deren Abhängigkeit zu der Funktion und zur Internationalität untersucht wird.

Der empirische Teil lässt sich nach Auffassung des Verfassers nicht auf eine Metaanalyse aufbauen. Eine solche Metaanalyse über einen Forschungsbereich würde dazu dienen, übergreifende Aussagen abzusichern. Hierzu wäre eine Methode mit einer quantitativen Kumulation und einer statistischen Analyse der Resultate einer größeren Zahl von vergleichbaren Einzelstudien notwendig. Der Autor konnte nach ausgiebiger Recherche der Fachliteratur keine Studien finden, deren Ergebnisse oder Daten für die Fragestellung relevant gewesen wären.

Das Erfassungsinstrument wird zunächst auf Basis der theoretischen Recherchen konzipiert. Im Rahmen eines Tests mit 20 Probanden hat der Autor das Instrument hinsichtlich der Anwendbarkeit, der Klarheit und der Vollständigkeit geprüft. Im Anschluss wird das Instrument angepasst und verfeinert.

### **3.2.1 Theoretischer Bezugsrahmen**

Bei der Entwicklung des Fragebogens müssen zunächst die Beobachtungsgrößen ausgewählt werden. Hierzu wird auf das Kapitel 2.3 „Ausprägungen von Führungsstilen“ verwiesen. Im Kapitel 2.3.1 werden der aufgabenorientierte und der personenorientierte Führungsstil beschrieben. In diesem Zusammenhang werden die Ausprägung der Führungskommunikation und die Ausprägung von Mitarbeiterförderung als beobachtbare Kriterien beschrieben. Außerdem wird auf die Relevanz der Ausprägung von sozialem und ethischem Verständnis hingewiesen. Somit ergeben sich aus dieser Betrachtungsweise folgende zu beobachtende Ausprägungen:

**Ausprägung einer personenorientierten Führung**

**Ausprägung von Führungskommunikation**

**Ausprägung von Mitarbeiterförderung**

**Ausprägung von sozialem /ethischem Verständnis**

Eine weitere Merkmalsgruppe ist der im Kapitel 2.3.2 dargestellte autoritäre und kooperative Führungsstil, in dem sich vor allem die Ausprägung der Mitbestimmung wieder findet. Diese Mitbestimmung ist sowohl bei der Zieldefinition als auch bei Entscheidungen als klare Ausprägung definiert. Auch die Vorgabe und die Kontrolle von Arbeitsweisen sowie der Grad der Hilfestellung bei Problemen sind definierte Ausprägungen von Führungsstilen. Aus dieser Gruppe hat der Autor die folgenden Ausprägungen für das Erfassungsinstrument gewählt:

**Ausprägung von Führungsautorität**

**Ausprägung der Mitbestimmung bei Zielen und Entscheidungen**

**Ausprägung der Vorgabe und Kontrolle der Arbeitsweise**

**Ausprägung der Hilfestellung bei Problemen**

Im Kapitel 2.3.3 „Führen über Delegation“ und im Kapitel 2.3.5 „Führen über Ziele“ wird die Ausprägung des Delegationsverhaltens behandelt, und hierbei wird auch die Ausprägung einer strukturierten Vorgehensweise, z.B. bei der Delegation über die MBO Methode sowie die Ausprägung von Innovationsfreude (vgl. Kapitel 2.1.7) verdeutlicht. Da diese Ausprägungen für den Autor gut beobachtbare Größen darstel-

len, und auch der Test dies bestätigt, entscheidet er sich für die folgenden zu beobachtenden Ausprägungen.

### **Ausprägung des Delegationsverhaltens**

### **Ausprägung einer strukturierten Vorgehensweise**

### **Ausprägung von Innovationsfreude**

Der Autor betont in diesem Zusammenhang, dass die gewählten Merkmalsdefinitionen nicht aus den Führungsleitlinien von Airbus abgeleitet wurden, auch wenn einige der Merkmale dort ebenfalls zu finden sind. Eine solche Ableitung hätte die Aussagekraft bei der Erhebung von anderen Unternehmen stark eingeschränkt.

## **3.2.2 Aufbau der Untersuchungsinstrumente**

### **3.2.2.1 Semantische Paare**

Zunächst ist zu entscheiden, ob die Fragen in offener oder geschlossener Form gestellt werden sollen<sup>257</sup>. Nach Bortz & Döring<sup>258</sup> sind „Fragen mit Antwortvorgaben... bei schriftlichen Befragungen der offenen Frageform vorzuziehen“. Durch geschlossene Fragen wird die Objektivität des Fragebogens erhöht, und die Auswertung ist deutlich weniger aufwendig als bei offenen Fragen.

Der Verfasser hat sich für das Verfahren der geschlossenen Fragestellung entschieden, da somit eine bessere Vergleichbarkeit gegeben ist. Außerdem entscheidet sich der Autor für die Messung einer Ausprägung zwischen zwei semantischen Paaren, die Gegensätze darstellen. Diese Auflistung von Skalen zwischen zwei gegensätzlichen Experimenten entspricht methodisch einem Polaritäten - Profil<sup>259</sup>, bei dem aus einer Reihe von bipolaren Rating-Skalen mit gegensätzlichen Begriffen der Grad einer Ausprägung bestimmt wird. Da mit diesem Instrument auch ermittelt werden könnte, was die Befragten unter einem Begriff verstehen, ist es wichtig, die Begriffe so zu wählen, dass es bei der Befragung nicht zu Missverständnissen kommen kann. Dies würde die Genauigkeit der Messung verringern.

Der Verfasser weist darauf hin, dass es daher wichtig ist zu vermeiden, dass das eine Ende des Spektrums als eindeutig positiv und das andere als eindeutig negativ wahrgenommen wird. Die beiden Extremformulierungen sollten in dieser Hinsicht möglichst ausgeglichen sein, um mit größerer Wahrscheinlichkeit unterschiedliche Tendenzen in beiden Richtungen zu erlangen. An den Enden der Skalen werden somit die extremen Merkmale zur Ausprägung des Führungsstils verankert. Die zwei Verhaltensbeschreibungen sollen zwei extreme Ausprägungen eines Merkmals beschreiben: Für das Merkmal Entscheidungsverhalten z.B. stehen an den beiden entgegengesetzten Enden der Skala die zwei Ausprägungen „Entscheidungen werden

<sup>257</sup> Vgl. Stier, (2002)

<sup>258</sup> Vgl. Bortz & Döring (2002), S. 254

<sup>259</sup> Vgl. Stier, (2002), S. 97ff.

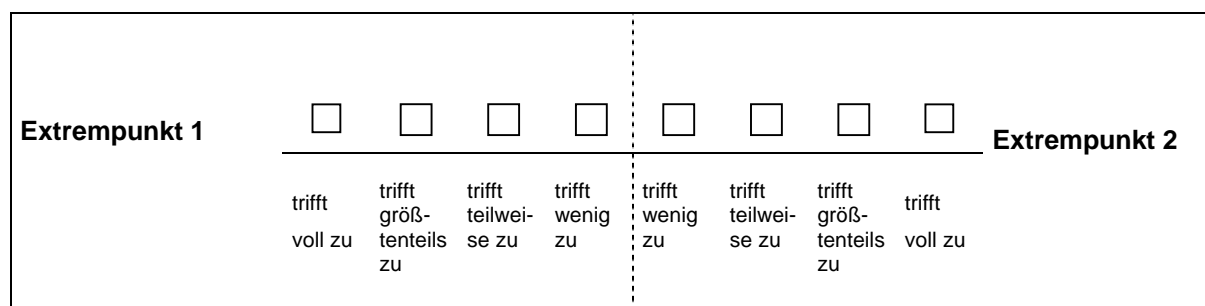
allein von der Führungskraft getroffen“ vs. „Entscheidungen werden ausschließlich demokratisch im Team getroffen“. Hierbei ist außerdem darauf zu achten, dass mit einer Skala tatsächlich nur ein einziges Merkmal beschrieben wird, anstatt zwei oder mehrere Merkmale zu vermischen.

### 3.2.2.2 Einstufungsskalen

Als Antwortformat werden Einstufungsskalen gewählt, auf denen die führungsrelevanten Verhaltensweisen zwischen zwei extremen Ausprägungen eingestuft werden sollen. Diese standardisierten Einstufungsskalen werden in der Praxis bevorzugt verwendet, weil sie einige Vorteile gegenüber anderen Verfahren aufweisen: Die Antworten sind gut vergleichbar, die Handhabung dieser Skalen ist verhältnismäßig einfach und die Ergebnisse sind statistisch auswertbar. Nachteile können dagegen in Urteilstendenzen und in unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten der Skalen liegen. Allgemein werden bei geschlossenen Antwortvorgaben vier bis sieben Stufen für optimal erachtet<sup>260</sup>. Bortz & Döring führen jedoch an, „dass die Anzahl der Skalenstufen sowohl hinsichtlich der Reliabilität als auch der Validität der Rating-Skala (...) unerheblich ist“. Zudem werden die äußeren Enden der Skala nur relativ selten angekreuzt<sup>261</sup>.

Der Pretest hat gezeigt, dass eine Skalierung mit zwei mal fünf Stufen zu differenziert ist und die Befragten sich nicht in der Lage sahen, so differenziert zu antworten. Bei einer Sechser-Skala (zwei mal drei) bestand die Gefahr, dass eine Auswertung nicht differenziert genug erfolgen könnte und somit der Beobachter zur Mitte tendiert.

Der Autor hat sich somit für acht (zwei mal vier) Stufen entschieden. Eine gerade Anzahl von Stufen schien auch deshalb vorteilhaft, weil die Probanden sich dabei für eine Tendenz entscheiden mussten. „Diese Vorgehensweise empfiehlt sich, wenn mit Verfälschungen der Urteile durch eine übermäßige zentrale Tendenz... der Urteilende gerechnet wird.“<sup>262</sup>. In der vorliegenden Untersuchung sind gerade Unterschiede in der Tendenz von besonderem Interesse. Die doppelt vierfache Abstufung zwischen den beiden Extrempositionen wird im Fragebogen wie folgt beschrieben:



Die unter Kapitel 3.2.1 beschriebenen Merkmalsausprägungen werden somit durch 2 Extrempunkte im Sinne eines semantischen Paares, einer doppelt vierfachen Skala sowie in gleichermaßen negativen bzw. positiven Sinne definiert.

<sup>260</sup> Vgl. Jöns, (1995)

<sup>261</sup> Vgl. Berner, (2001)

<sup>262</sup> Vgl. Bortz, (2002), S. 179



Für die Ausprägungen einer personenorientierten Führung, einer Führungskommunikation, von Mitarbeiterförderung und von sozialem/ ethischem Verständnis definiert der Autor die folgenden Beobachtungsgrößen:

Die Führungskraft sucht immer die persönliche Nähe zu ihren Mitarbeitern	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft hält große persönliche Distanz zu ihren Mitarbeitern
Die Führungskraft entwickelt stets das Potential ihrer Mitarbeiter und setzt dieses konsequent ein	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft greift ausschließlich auf bereits qualifizierte Mitarbeiter zurück
Die Führungskraft konzentriert sich ausschließlich auf die fachlichen Aspekte der Aufgabenerledigung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft betont ausschließlich andere Aspekte ,wie z.B. Zusammenarbeit
Die Führungskraft motiviert ausschließlich über rationale Argumente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft motiviert ausschließlich über die Vermittlung von Begeisterung und Inspiration
Die Führungskraft stellt moralische und ethische Werte bei der Aufgabenerledigung in den Vordergrund	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft konzentriert sich auf die reine Aufgabenerledigung
Die Führungskraft spricht ständig mit ihren Mitarbeitern (arbeitsbezogen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft vermeidet alle Gespräche mit ihren Mitarbeitern
Die Führungskraft stellt persönliche und soziale Belange ihrer Mitarbeiter immer hinten an	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft achtet ausschließlich auf persönliche und soziale Belange ihrer Mitarbeiter
Die Führungskraft gibt nie Feedback und äußert keine Kritik gegenüber ihren Mitarbeitern	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft gibt permanent Feedback und äußert ständig Kritik gegenüber ihren Mitarbeitern

Bei den Ausprägungen Führungsautorität, Mitbestimmung bei Zielen und Entscheidungen, Vorgabe und Kontrolle der Arbeitsweise sowie der Hilfestellung bei Problemen hat der Autor die folgenden Extrempunkte festgelegt.

Die Führungskraft gibt alle Ziele vor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Der Mitarbeiter bestimmt selbst seine Ziele
Entscheidungen werden ausschließlich demokratisch im Team getroffen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Entscheidungen werden allein von der Führungskraft getroffen
Die Führungskraft diskutiert nie über ihre Entscheidungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft lässt alle Einwände zu und ändert ständig ihre Entscheidungen

Die Führungskraft gibt dem Mitarbeiter detaillierte Arbeitsanweisungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft interessiert sich nicht für die Durchführungsweise, sondern nur für die Ergebnisse
Die Führungskraft kontrolliert jeden Arbeitsschritt ganz genau	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft kontrolliert die Arbeit ihrer Mitarbeiter überhaupt nicht
Bei Problemen der Mitarbeiter gibt die Führungskraft stets Lösungen vor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bei Problemen ermutigt die Führungskraft die Mitarbeiter grundsätzlich dazu, selber Lösungen zu finden
Die Führungskraft betont deutlich ihre hierarchische Stellung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft handelt als gleichwertiger Partner ihrer Mitarbeiter
Die Führungskraft lässt die Gruppe vollkommen ihre eigene Dynamik entwickeln	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft wirkt permanent auf den Gruppenprozess ein

Bei den Ausprägungen, Delegationsverhalten, strukturierte Vorgehensweise und Innovationsfreude entscheidet sich der Verfasser für folgende Formulierungen.

Die Führungskraft delegiert alles an ihre Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft erledigt alle Aufgaben selbst
Die Führungskraft handelt stets sehr strukturiert nach Plan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft handelt stets spontan und unstrukturiert
Die Führungskraft führt ständig Neuerungen ein	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft hält stets an gewohnten Herangehensweisen fest

### 3.2.3 Gestaltung des Fragebogens

Die Einleitung des Fragebogens erklärt zunächst die verfolgte Absicht der Untersuchung sowie die verwendeten Begriffe. Besonders wichtig erscheint dem Verfasser der Hinweis, dass die voraussichtlich benötigte Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens bei 10 bis 15 Minuten liegt. In der Vorstudie hat sich gezeigt dass die Beantwortung der Fragen in etwa diesen Zeitrahmen in Anspruch nimmt. Nach der Auffassung des Verfassers erhöht dies die Akzeptanz, an der Befragung teilzunehmen, da viele Führungskräfte über Zeitmangel klagen. Im Anschluss wird die Aufgabenstellung erklärt. Der Pretest hat gezeigt, dass es wichtig ist, die Aufgabenstellung genau zu erklären und die Schlüsselbegriffe hierbei besonders hervorzuheben. Außerdem sollte eine Anleitung erläutern, in welcher Weise der Bogen ausgefüllt werden sollte. Dies kann am besten durch ein Beispiel veranschaulicht werden.<sup>263</sup> Der Verfasser wählt daher

<sup>263</sup> Vgl. Jöns, (1995)

ein Merkmalsbeispiel mit der dazugehörigen Skala aus. Eine für die Aufgabenstellung relevante Größe stellt der Grad der Internationalität dar. Hierbei ist auf die Frage „wie groß ist die Internationalität Ihrer Stelle?“ in der Skalierung eine Abstufung mit folgenden Beschreibungen gewählt worden:

- eher national geprägt
- ab und zu internationale Aufgaben
- sehr oft internationale Aufgaben
- internationale Stelle

Eine weitere Größe ist die Funktion im Unternehmen. Diese wurde in einem Freitextfeld abgefragt. Außerdem sollte die Einleitung eines Fragebogens den Hinweis enthalten, dass die Teilnahme freiwillig erfolgt und die Anonymität der Probanden gewahrt wird. Zusätzlich zu den inhaltlichen Fragen sollten einige demographische Fragen gestellt werden, um gegebenenfalls die Stichprobe nach anderen Kriterien als dem Funktionsbereich aufteilen zu können, wie z.B. dem Geschlecht oder der Hierarchie-Ebene (wobei in diesem Fall die Hierarchie-Ebene bei allen gleich war). So könnten gegebenenfalls verschiedene Untergruppen miteinander verglichen werden.<sup>264</sup>

Bei den demografischen Elementen hat sich der Autor für folgende Erhebungselemente entschieden:

- Geschlecht
- Alter
- Schulausbildung

Bei den firmeninternen Abfragen hat der Autor außerdem die hierarchische Stellung der Probanden sowie die Anzahl der Jahre in dieser Hierarchiestufe in die Befragung mit aufgenommen. Bei den externen Abfragen hat der Autor weitere für die Aufgabenstellung relevante Merkmale erfasst. Hierbei wird gefragt, ob es in dem Unternehmen Führungsleitlinien im Anforderungsprofil für Führungskräfte gibt. Für den Fall, dass letztere Frage mit Ja beantwortet wird, wird der Proband um eine Spezifizierung der Abhängigkeit dieser Anforderungsprofile gebeten. Dabei kann er wählen, ob die Anforderungsprofile von:

- von der Funktion
- vom Bereich
- von der hierarchischen Stellung abhängig sind oder
- für alle Führungspositionen gültig sind.

Außerdem wird er gebeten anzugeben, worauf sich diese Anforderungsprofile beziehen. Zur Auswahl stehen hier:

- Kompetenzen/ Eigenschaften
- Kenntnisse/ Fertigkeiten
- sowie Verhaltensweisen.

Bei beiden Fragestellungen sind Mehrfachnennungen möglich. Dies ist mit einem Hinweis vermerkt. Weiterhin erschien es dem Autor relevant, die Methoden zu erhe-

---

<sup>264</sup> Vgl. Borg, (2000)

ben, mit denen Führungsmerkmale erfasst werden. Zur Auswahl stehen folgende Antworten:

- Assessment Center
- Mitarbeitergespräche
- Standardisierte Tests
- Vorgesetztenbeurteilung
- Mitarbeiterbefragung
- 180° oder 360°-Feedback-Verfahren
- Sonstige

Im Rahmen der Abfrage von Führungsmerkmalen entschied sich der Verfasser außerdem zu erfassen, welche Merkmale im Unternehmen gemessen werden, und hat dabei die im Anschluss zu beobachtenden Verhaltensmerkmale vorgegeben. Auch hier sind Mehrfachnennungen möglich.

- Äußerung von Feedback und Kritik
- Begeisterung / Motivierung der Mitarbeiter
- Entwicklung der eigenen Mitarbeiter
- Beeinflussung der Gruppe
- Strukturierung der Arbeit
- Innovationsfreude / -fähigkeit
- Beteiligung der Mitarbeiter beim Festlegen von Zielen
- Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungen
- Detaillierungsgrad der Arbeitsanweisungen
- Kontrolle der Mitarbeiter
- Ausmaß der Delegation an Mitarbeiter
- Unterstützung der Mitarbeiter bei Problemen
- Orientierung auf die rein fachliche Aufgabenerledigung
- Hierarchie-Betonung des Vorgesetzten
- Persönliche Nähe zum Mitarbeiter
- Betonung moralischer / ethischer Werte bei der Führung
- Ausmaß der Führungskommunikation
- Berücksichtigung persönlicher Belange der Mitarbeiter
- Sonstige

Abschließend wurde bei der externen Erhebung noch gefragt, ob ein optimaler Führungsstil erfasst wird.

### **3.2.4 Auswahl und Vorbereitung der Untersuchungsobjekte**

In der Vorstudie wurden mit Führungskräften Vorgespräche geführt, bei denen der Entwurf des Fragebogens ausgefüllt und danach mit den Führungskräften besprochen wurde. Hierbei wurden sowohl das Verständnis der Führungskräfte sowie Änderungsvorschläge besprochen und anschließend geprüft. Bei der nachfolgenden Erhebung wurde bei der Auswahl der Probanden darauf geachtet, dass möglichst Führungskräfte aus allen Bereichen mit jeweils unterschiedlicher Ausprägung ausgewählt wurden, um eine statistisch relevante Größe in jeder Gruppe zu erhalten. Die zu befragenden internen Personen wurden zunächst telefonisch oder per Email kontaktiert, um die Fragestellung zu erläutern und einen Termin zur Befragung zu vereinbaren. Dabei wurden die Führungskräfte in einem großen Bereich zufällig ausgewählt, während in kleineren Bereichen alle Führungskräfte angeschrieben oder angesprochen wurden. Hierbei wurde dargelegt, dass es sich um eine Untersuchung zum optimalen Führungsstil in unterschiedlichen Funktionsbereichen, internationalen Strukturen sowie unterschiedlichen Unternehmen handelt.

Bei externen Unternehmen wurde in den meisten Fällen ähnlich vorgegangen. Der Erstkontakt erfolgte über Foren oder Workshops, bei dem der Hintergrund der Untersuchung erklärt werden konnte. Bei der Auswahl der externen Unternehmen hat der Verfasser darauf geachtet, dass nur Unternehmen ausgesucht wurden, die auch internationale Abteilungen bzw. Aktivitäten haben.

### **3.2.5 Ergebnisbewertung und Darstellung**

Die eingegangenen Fragebögen wurden zunächst in einer Exceltabelle zusammengefasst. Mittelwerte sowie Standardabweichungen hätten zwar auch mit Excel gebildet werden können, der Autor hat sich aber dazu entschieden, alle Werte in das Statistikprogramm SPSS zu übertragen. Mittels dieses Programms wurden die gesamten statistischen Auswertungen erstellt sowie ein großer Teil der Grafiken angefertigt. Einige Grafiken wurden aber auch manuell durch Rücktransfer in Excel erstellt.

Für den statistischen Nachweis der Korrelation wurden T - Tests durchgeführt, deren Ergebnistabellen im Anhang beigefügt sind. Hierbei wurden die Funktionen bzw. die Internationalitätsgrade zu Pärchen geordnet und diese dann auf Nicht - Korrelation getestet. Es geht darum, signifikante Unterschiede zu identifizieren. Bei der Darstellung wurden die absoluten Werte der signifikanten Merkmale sowie eine Beschreibung der jeweiligen Ausprägung gewählt.

### 3.3 Ergebnisse und Interpretation der Untersuchungsergebnisse

#### 3.3.1 Auswertung der Beteiligung

Bei der Beteiligung ist zwischen der internen und der externen Befragung zu unterscheiden. Die interne Befragung erfolgte meist durch persönliche Ansprache. In einem Vorgespräch wurde der Kontext erläutert sowie die Bereitschaft zur Teilnahme geprüft. In diesen Fällen lag die Beteiligung bei 100%. Alle angesprochenen füllten den Fragebogen aus. Bei der externen Befragung hingegen konnte der Autor lediglich einen Rücklauf von 20% verzeichnen. Insgesamt hat der Autor 50 Unternehmen angeschrieben wovon lediglich 12 antworteten. Bei zwei Unternehmen erhielt der Autor die Möglichkeit, eine Befragung in größerem Stil, d.h. durch Beteiligung mehrerer Unternehmensfunktionen, durchzuführen. Dies ermöglichte einen unternehmensübergreifenden Vergleich von Funktionen. Vom ersten Unternehmen erhielt der Autor eine Rücklaufquote von 13, vom zweiten Unternehmen von 47 Fragebögen.

#### 3.3.2 Statistische Auswertung

Insgesamt hat der Autor für die anschließende Auswertung einen Rücklauf von 183 Fragebögen. Die erste statistische Auswertung betrifft das Lebensalter. Das Durchschnittsalter der Führungskräfte lag bei 45,8 Jahren. Der jüngste Teilnehmer war 28 Jahre alt und der älteste 64.

##### Deskriptive Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Alter Gültige Werte (Listenweise)	183	28	64	45,80	7,872

Betrachtet man die Altersverteilung Abbildung 3-1, so fällt auf, dass es drei Schwerpunkte in der Kurve gibt. Der erste liegt zwischen 37 und 41, der zweite zwischen 44 und 49 Jahren und der dritte zwischen 54 und 58 Jahren.

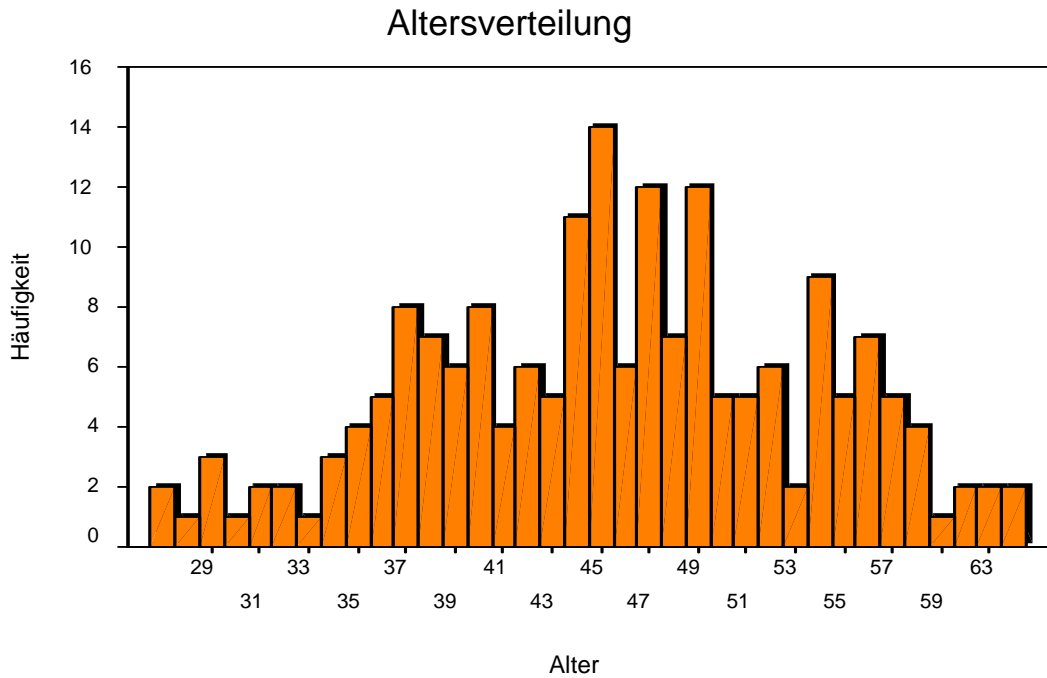


Abbildung 3-1: Altersverteilung der Erhebung

Bezüglich der Verteilung von weiblich und männlich zeigt die Abbildung 3-2, dass 88,6 % der befragten Führungskräfte männlich sind. Im Internet wird der Frauenanteil bei Führungskräften unterschiedlich angegeben. Er liegt bei den vom Autor gesichteten Seiten zwischen 10% und 16%, so dass die durchgeführte Erhebung bezüglich des Frauenanteils von 11,4 % im Trend liegt.

Bei der Hochschulausbildung fällt zunächst auf, dass 49,2 % der befragten Führungskräfte einen universitären Hochschulabschluss haben, während 27,6% über einen Fachhochschulabschluss verfügen.

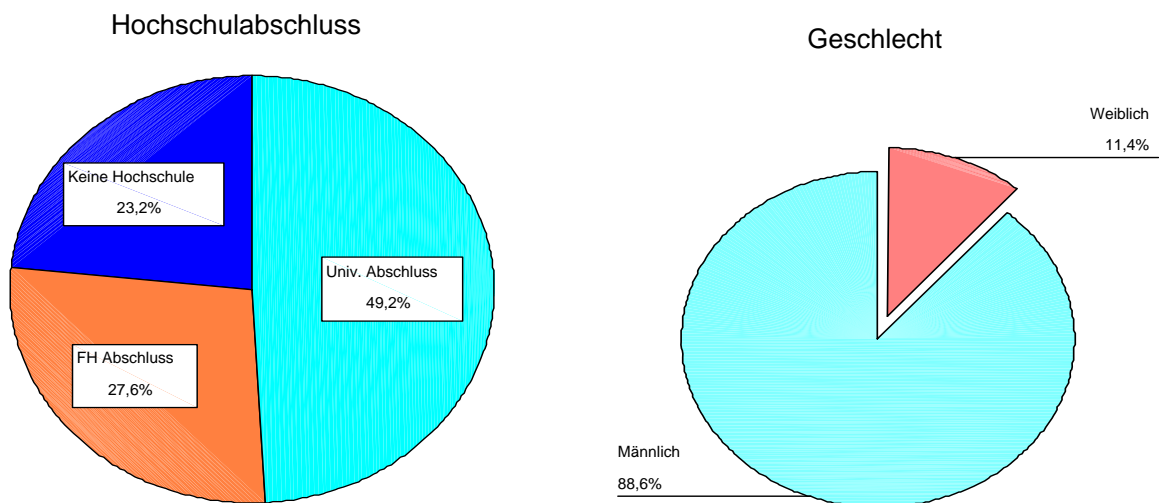


Abbildung 3-2: Verteilung von Geschlecht und Universitätsabschluss

### 3.3.3 Soll-Führungsstil als Gesamtergebnis

Zunächst hat der Verfasser den für optimal angesehenen Führungsstil aller Befragten untersucht und in der nachfolgenden Abbildung 3-3 dargestellt. Die roten Punkte geben dabei den Mittelwert des jeweiligen Merkmals an, der Balken beschreibt die jeweilige Streuung. Bei den Merkmalspaaren ist das ausgeprägtere Merkmal fett gedruckt, während das als nicht optimal angesehene normal gedruckt ist. Die Abbildung 3-3 zeigt bei vielen Merkmalen deutliche Ausschläge und gibt somit eine gute Aussage, ob das jeweils dargestellte Merkmal schwach oder stärker ausgeprägt ist. Es fällt hierbei auf, dass eine eher autoritäre Führung einer nichtautoritären vorgezogen wird. Dies zeigt sich bei den ausgeprägten Merkmalen

- Der Vorgesetzte gibt alle Ziele vor
- Entscheidungen werden allein von der Führungskraft getroffen
- Die Führungskraft diskutiert nie über Entscheidungen

Der Autor weist darauf hin, dass dies lediglich eine Richtung gegenüber den anderen Extrempunkten ist und nicht etwa bedeutet, dass diese Extrempunkte den optimalen Führungsstil darstellen. Dennoch wird eine gewisse Autorität somit als optimaler angesehen, wenn eine Tendenz zur Entscheidungsfreude und zur klaren Zielvorgabe besteht. Eine zu langwierige Diskussion über Entscheidungen wird demnach ebenfalls abgelehnt.

Der Autor merkt an, dass sich diese Ergebnisse mit seinen Erfahrungen decken und dass die Mitarbeiter eine klare, entschlossene und richtungweisende Führungskraft schätzen. Als weiteres Ergebnis ist festzustellen, dass die Merkmale der Delegation ebenfalls in die gleiche Richtung ausgeprägt sind. Die Ausprägungen

- „nicht die Durchführungsweise sondern die Ergebnisse zählen“
- „die Führungskraft kontrolliert ihre Mitarbeiter überhaupt nicht“
- und „die Führungskraft motiviert die Mitarbeiter selbst Lösungen zu finden“

zeigen, dass eine detaillierte Kontrolle über die tägliche Arbeit abgelehnt wird. Es wird erwartet, dass die Führungskraft die Ziele vorgibt und den Mitarbeitern dann die Durchführungsweise überlässt, sie nicht ständig kontrolliert und bei Problemen den Mitarbeitern eine Hilfestellung gibt, die Probleme selbst zu lösen.



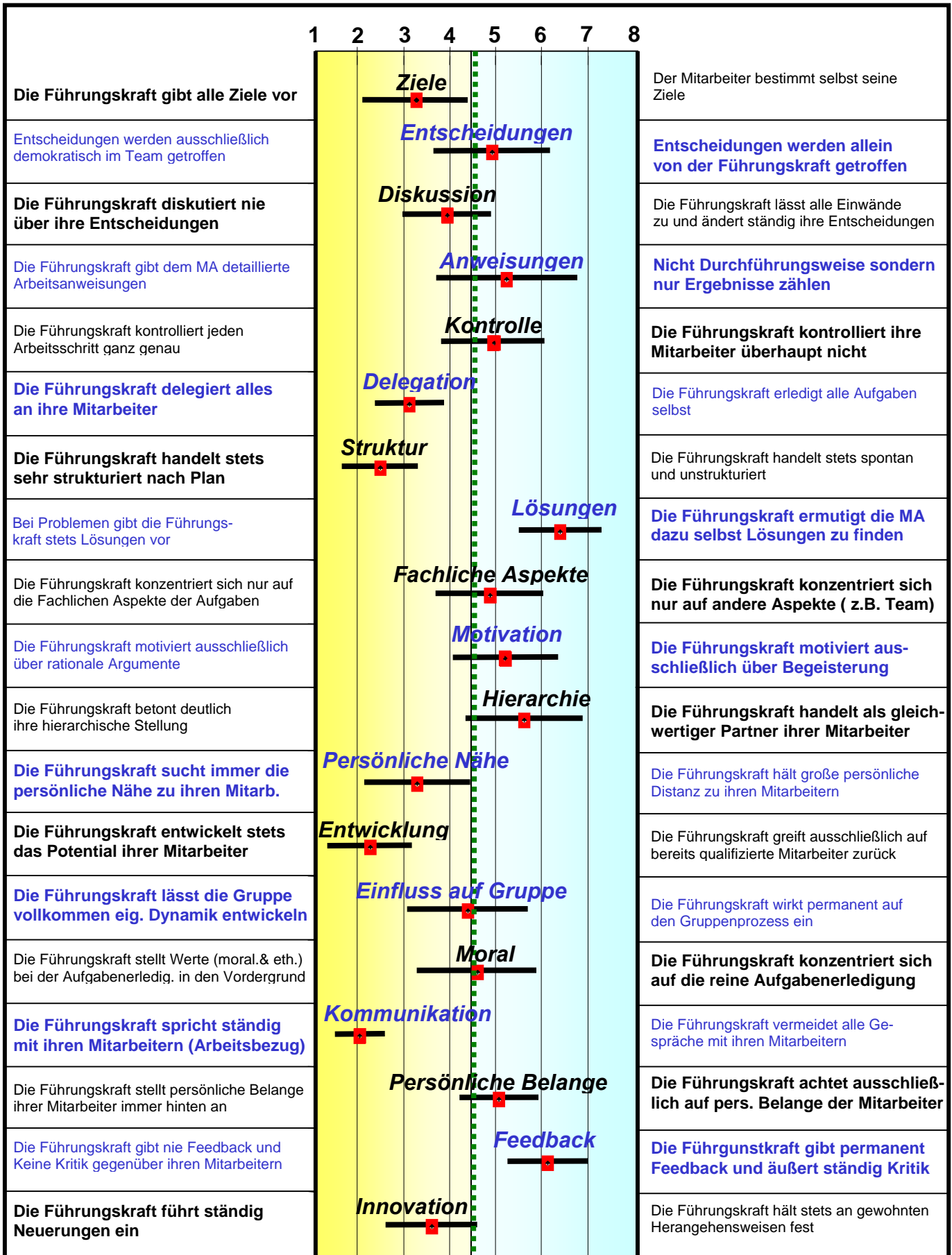


Abbildung 3-3: Gesamtergebnis – Mittelwert und Streuung

Ein weiteres Ergebnis ist die Tatsache, dass von einer guten Führungskraft erwartet wird, dass sie sehr strukturiert nach Plan handelt. Außerdem sollte sie stets Neuerungen einführen und innovativ sein. Der Autor merkt an, dass seiner Meinung nach, für die Mitarbeiter dennoch ein gewisses Maß an Stabilität und Kontinuität wichtig ist und zu viele Veränderungen sich auch negativ auswirken können.

Bezüglich der Kommunikation wird beim Führungsstil als optimal angesehen, dass die Führungskraft häufig mit ihren Mitarbeitern spricht und ihnen Feedback gibt. Neben der reinen arbeitsbezogenen Kommunikation wird von der Führungskraft ebenfalls erwartet, dass sie auf persönliche Belange der Mitarbeiter achtet. Dennoch sollte die Führungskraft den Schwerpunkt auf die Erledigung der Aufgabe setzen, die Gruppe ihrer eigenen Teamdynamik überlassen, ohne darauf ständig Einfluss zu nehmen und ohne die eigene hierarchische Stellung in den Vordergrund zu stellen. Hierbei sollte die Führungskraft die Mitarbeiter für die Aufgabe begeistern.

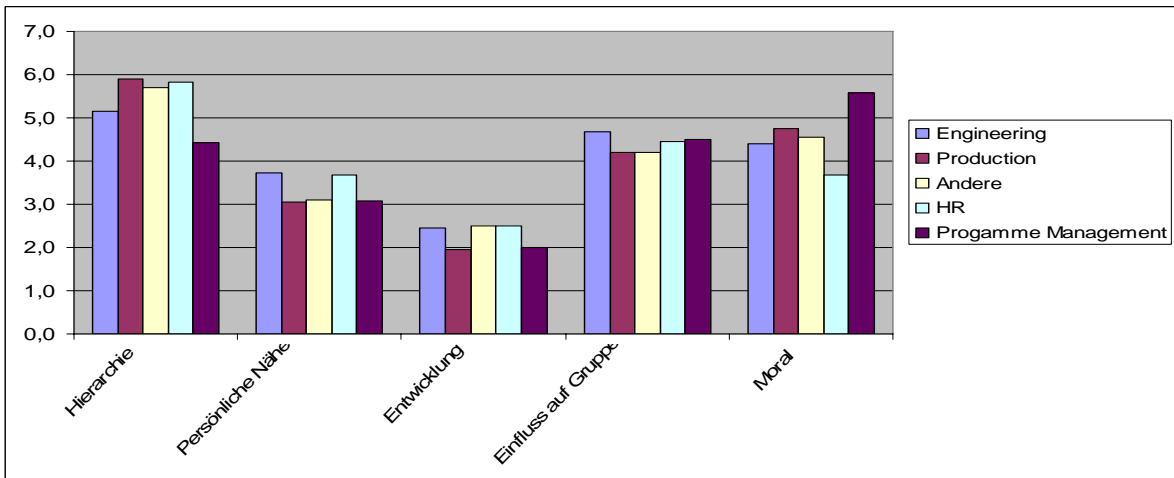
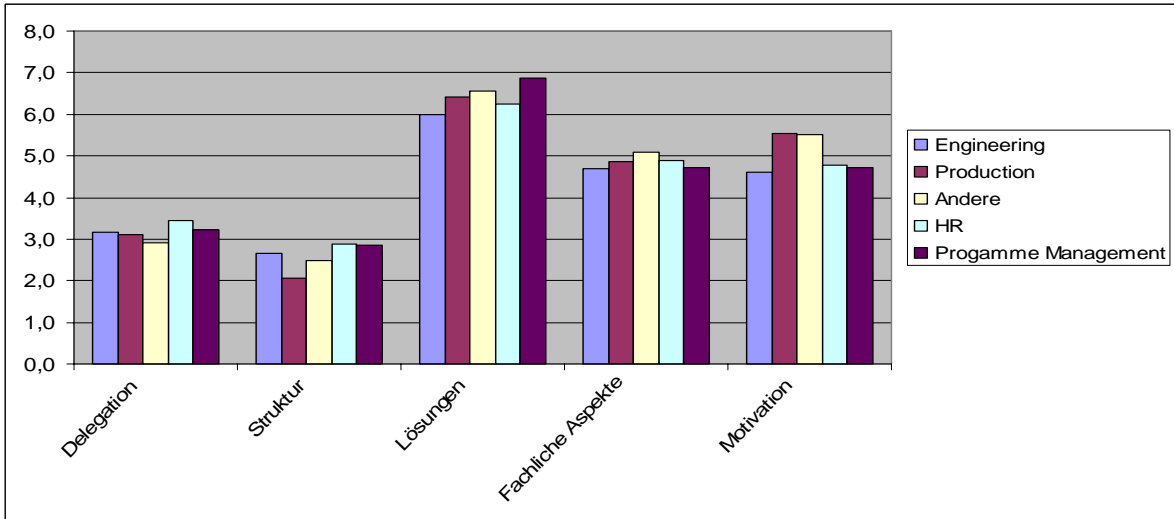
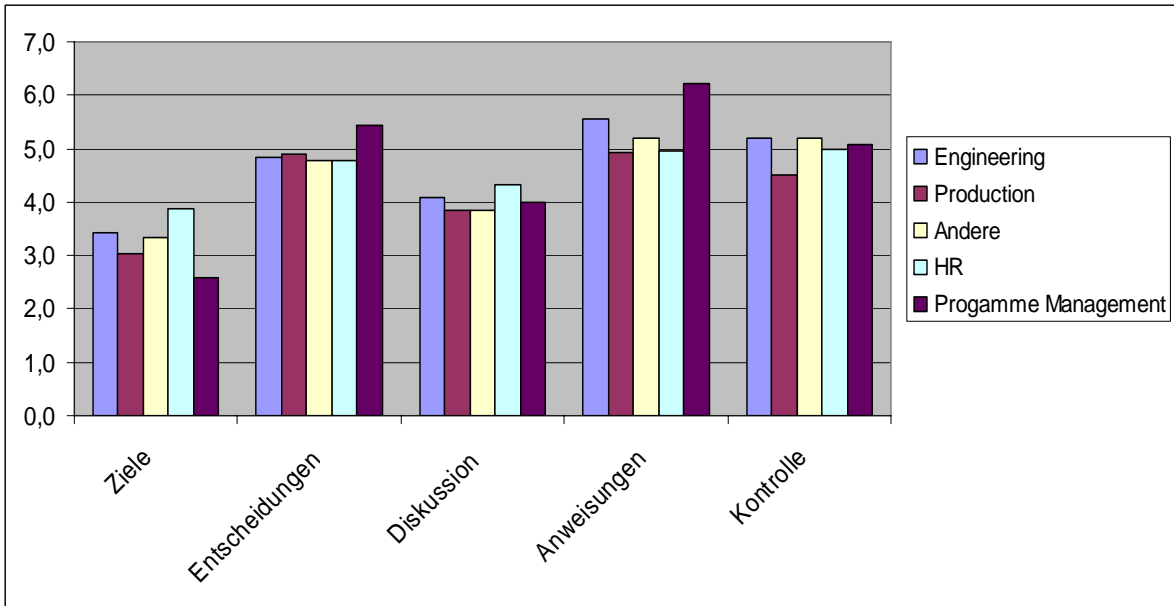
Auch bei den anderen Führungsstilausprägungen deckt sich die langjährige Praxis des Autors mit den Ergebnissen, auch wenn er der Auffassung ist, dass Innovationen oft nicht durch strukturierte sondern eher durch chaotische Vorgehensweisen zu Stande kommen, und hier ein gewisser Widerspruch bestehen könnte. Nach Meinung des Verfassers könnte die Tatsache, dass ein stark strukturiert betontes Handeln erwartet wird, die Fähigkeit zu Innovation beeinträchtigen und somit ein Dilemma auslösen, da die Einführung von Neuerungen ebenfalls eine klare Erwartungshaltung an die Führungskraft darstellt. Innovation entsteht häufig durch das Verlassen bestehender Strukturen und durch Querdenken. Dies wäre ein Objekt für zukünftige Untersuchungen.

### **3.3.4 Soll-Führungsstil nach Funktionen**

Bei der Fragestellung des Führungsstils nach Funktionen geht es darum, eine der Hypothesen zu verifizieren oder zu falsifizieren, indem der als optimal angesehene Führungsstil nunmehr auf Unterschiede in dem Ausprägungsgrad der Merkmale zwischen den Funktionen untersucht wird. Hierbei wird eine Funktion unternehmensübergreifend betrachtet, um einen möglichen Effekt der Unternehmensunterschiedlichkeit auszublenden.

#### **3.3.4.1 Signifikante Unterschiede**

Auch wenn sich bei einer Gegenüberstellung der Mittelwerte der funktionalen Ergebnisse bereits grafisch Unterschiede erkennen lassen (vgl. Abbildung 3-5), so sind diese nur relevant, wenn sie auch signifikant sind.



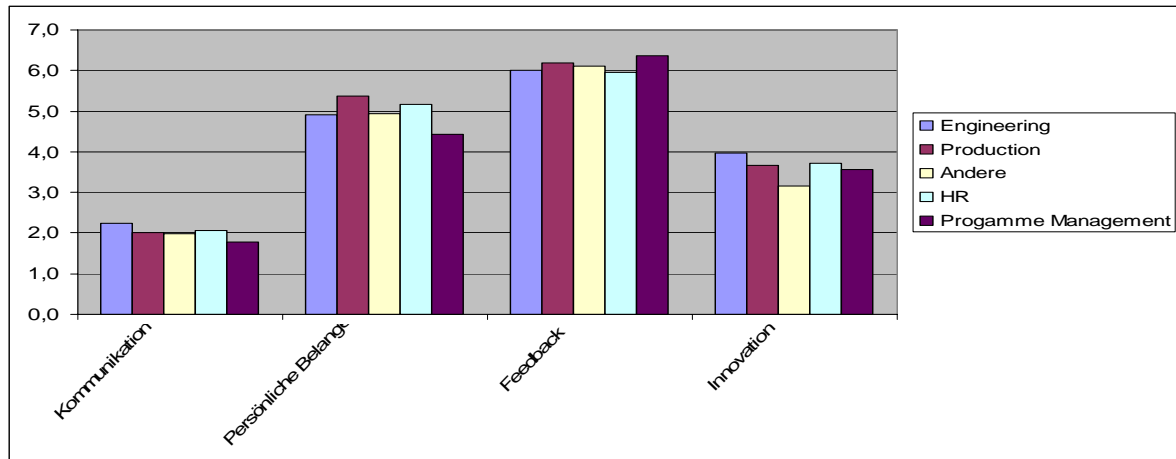


Abbildung 3-4: Ausprägung des Führungsstils bei Funktionen

Die Signifikanz wurde mittels des T-Tests Verfahren durchgeführt. Hierbei vergleicht der Verfasser jeweils die Ausprägungswerte zweier Funktionen miteinander, lässt aber solche Funktionen außen vor, die keine ausreichende Anzahl von Messpunkten aufweisen. Beispielsweise werden die Funktionen Finanzen und Vertrieb aus dem genannten Grund nicht in den Vergleich miteinbezogen, sie werden unter dem Begriff „andere“ zusammengefasst. Die Mittelwerte der „andere“ Funktionen sind aus Abbildung 3-5 ersichtlich.

Die Funktionen mit ausreichenden Messpunkten sind Fertigung, Programm-Management, Engineering und Personal. Sie werden miteinander verglichen, so dass es zu 6 vergleichenden Betrachtungen kommt:

- Vergleich Engineering mit Fertigung
- Vergleich Engineering mit Programm-Management
- Vergleich Engineering mit HR
- Vergleich Fertigung mit HR
- Vergleich Fertigung mit Programm-Management
- Vergleich HR mit Programm-Management

Aufgrund der 19 Merkmale wurden insgesamt 114 Korrelationstests durchgeführt.

Außerdem hat der Verfasser ebenfalls Untersuchungen an zufälligen Stichproben-gruppierungen durchgeführt, um die Ergebnisse zu überprüfen. Dabei wurde bei keinem Vergleich von zufälligen Stichprobengruppierungen ein signifikanter Unterschied bei den Merkmalsausprägungen festgestellt (vgl. Anhang E).

In nachfolgender Abbildung 3-5 sind die Ergebnisse der Signifikanztests dargestellt. Alle untersuchten Führungsstildimensionen sind in den Zeilen zugeordnet und in den jeweiligen Spalten dargestellt, wenn ein signifikanter Unterschied besteht. Der letzten Spalte ist zu entnehmen, wie viele solche signifikanter Unterschiede zwischen den Merkmalen bestehen.

Dies ist ein Hinweis dafür, wie stark das Merkmal mit den Funktionen korreliert. Bei Betrachtung dieser Spalte ist festzustellen (Einfärbung orange), dass insbesondere die Merkmale:

- Struktur,
- Hierarchie sowie die
- persönliche Nähe von der Funktion abhängen.

Keine Korrelation (Einfärbung grün) besteht demnach bei den Merkmalen:

- Entscheidungen,
- Diskussion,
- Delegation,
- fachliche Aspekte,
- Entwicklung, Einfluss auf die Gruppe,
- Feedback und Innovation.

Diese Ausprägungen des Führungsstils sind demnach unabhängig von der Funktion, in der die Führungskraft tätig ist. Bei allen anderen Merkmalen (Einfärbung gelb) besteht eine Korrelation zwischen dem optimalen Führungsstil und der Funktion bei mindestens einem oder zwei Funktionspaaren.

	Engineering (E)	Fertigung/Produktion (F)	Personalbereich/HR (H)	Programm-Management (P)	Anzahl signifikanter Unterschiede
Ziele			P	H	1
Entscheidungen					0
Diskussion					0
Anweisungen	F	E,P		F	2
Kontrolle	F	E			1
Delegation					0
Struktur	F	E,P,H	F	F	3
Lösungen	F,P	E		E	2
Fachliche Aspekte					0
Motivation	F	E			1
Hierarchie	F,H	E,P	E,P	F,H	4
Persönliche Nähe	F,P	E,H	F	E	3
Entwicklung					0
Einfluss auf Gruppe					0
Moral	P		P	E,H	2
Kommunikation	P			E	1
Persönliche Belange	F	E,P		F	2
Feed Back					0
Innovation					0
<b>Summe d. Abweichungen</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	

Abbildung 3-5: Signifikante Unterschiede zwischen Funktionen bei den untersuchten Merkmalen

Vergleicht man nun die Anzahl derjenigen Merkmale, die keinen signifikanten Unterschied aufweisen, mit der Anzahl, die einen oder mehrere signifikante Unterschiede aufweisen, und setzt diese Anzahl ins Verhältnis, so stellt man fest, dass bei 42,1% kein signifikanter Unterschied festzustellen ist, während bei 57,9 % ein oder mehrere solcher Unterschiede nachgewiesen wurden.

Unterschiede	Anzahl	Prozent
kein Unterschied	8	42
1 Unterschied	4	21
2 Unterschiede	4	21
3 Unterschiede	2	11
4 Unterschiede	1	5
<b>Insgesamt</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

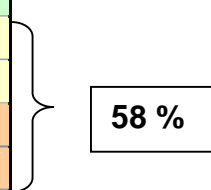


Abbildung 3-6: Prozentualer Anteil von funktional abhängigen signifikanten Unterschieden

Dies bedeutet, dass die Hypothese bestätigt ist, denn zumindest für die Mehrzahl der Ausprägungen wird ein von der Funktion abhängig anderer Führungsstil als optimal gesehen.

In den nachfolgenden Kapiteln werden diese signifikanten Unterschiede beschrieben. Auf alle anderen grafisch zwar erkennbaren, aber statistisch nicht nachzuweisende Unterschiede wird in der nachfolgenden Betrachtung nicht eingegangen, da sie statistisch nicht abgesichert und somit nicht relevant sind.

### 3.3.4.2 Personalbereich /HR

Bei allen vergleichenden Darstellungen der folgenden Kapitel erfolgt ebenfalls ein Vergleich mit dem Gesamtmittelwert des jeweiligen Merkmals. Dabei beginnt die Y-Achse mit dem Merkmalsausprägungsgrad nicht immer beim Extrempunkt des einen Merkmals, sondern ist so gewählt, dass die signifikanten Unterschiede, unabhängig von ihrer absoluten Lage, gegenüber den Extrempunkten dargestellt werden können. Diese absolute Lage lässt sich demnach an den Werten der y Achse ablesen. Betrachtet man nun den Personalbereich, so fällt zunächst auf, dass bei der Zielvorgabe von der Führungskraft erwartet wird, dass die Mitarbeiter ihre Ziele stärker bestimmen, als das bei anderen Funktionen zutrifft.

Dies wird aus Abbildung 3-7 deutlich. Signifikant ist dort eine Abweichung gegenüber dem Programmbereich ersichtlich, bei dem die Führungskraft die Ziele stärker vorgeben soll.

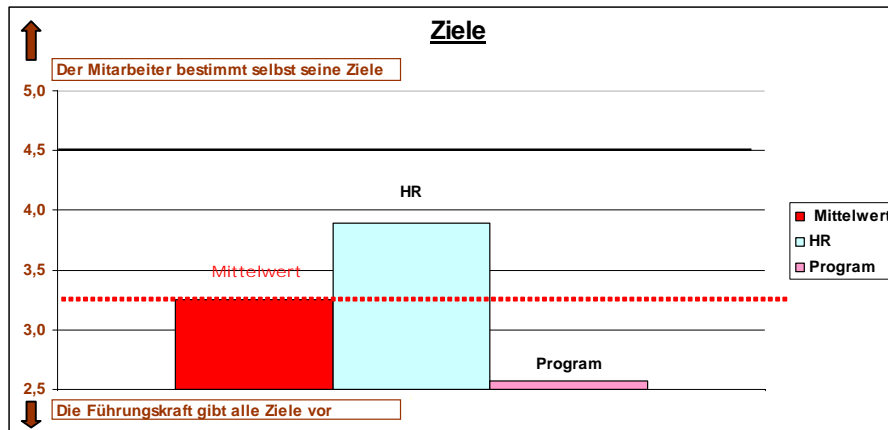


Abbildung 3-7: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Zielvorgabe

Eine weitere signifikante Abweichung zeigt sich in Abbildung 3-8 bei der Berücksichtigung von moralischen und ethischen Werten, die eine HR-Führungskraft stärker in den Vordergrund stellen soll, als dies bei einer Programmführungskraft der Fall ist.

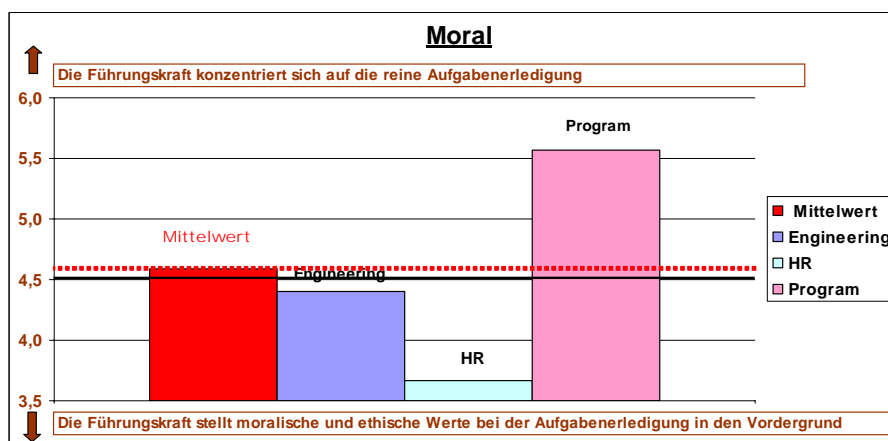


Abbildung 3-8: Signifikanter Funktionsunterschied bei Stellenwert von Moral & Ethik

Eine signifikante Abweichung besteht zum Engineering- und Programmbereich bei der Hierarchie. Während eine Führungskraft aus diesen Bereichen deutlich ihre hierarchische Stellung betonen sollte (vgl. Abbildung 3-11), wird für eine Führungskraft des Personalbereiches erwartet, dass sie sich eher als gleichwertiger Partner gegenüber ihren Mitarbeitern sieht. Außerdem sollte eine Führungskraft aus dem Personalbereich spontaner und damit weniger strukturiert handeln, als eine Führungskraft aus dem Fertigungsbereich (vgl. Abbildung 3-14), aber auch eine größere persönliche Distanz halten, als dies für eine Führungskraft aus dem Fertigungsbereich als optimal angesehen wird (vgl. Abbildung 3-17). Der Autor interpretiert dieses Ergebnis mit der Tatsache, dass im Personalbereich der Mensch stärker im Vordergrund steht, als in anderen Bereichen, die Ziele daher weniger klar von einer Führungskraft zu definieren sind, man bei der Aufgabenerledigung stärker auf moralisch und ethische Werte achten muss und sich als gleichwertiger Partner betrachtet. Überrascht zeigt sich der Autor jedoch von der Tatsache, dass die Führungskraft eine relativ größere persönliche Distanz zu seinen Mitarbeitern halten sollte.

### 3.3.4.3 Programm-Management

Als signifikante Abweichungen gelten im Bereich Programm-Management zunächst die bereits erwähnten Abweichungen zu HR. Demnach sollte eine Führungskraft aus diesem Bereich tendenziell die Ziele vorgeben und sich bei der Frage nach Stellwert von moralischen und ethischen Werten eher auf die Aufgabenstellung konzentrieren (vgl. Abbildung 3-7 und Abbildung 3-8). Eine deutliche Abweichung vom Merkmalsmittelwert und eine signifikante Abweichung zu Engineering und Fertigung (siehe Abbildung 3-9) stellt die Tatsache dar, dass sich Führungskräfte aus dem Programm-Management eher für das Ergebnis interessieren sollten und weniger für die detaillierte Durchführungsweise.

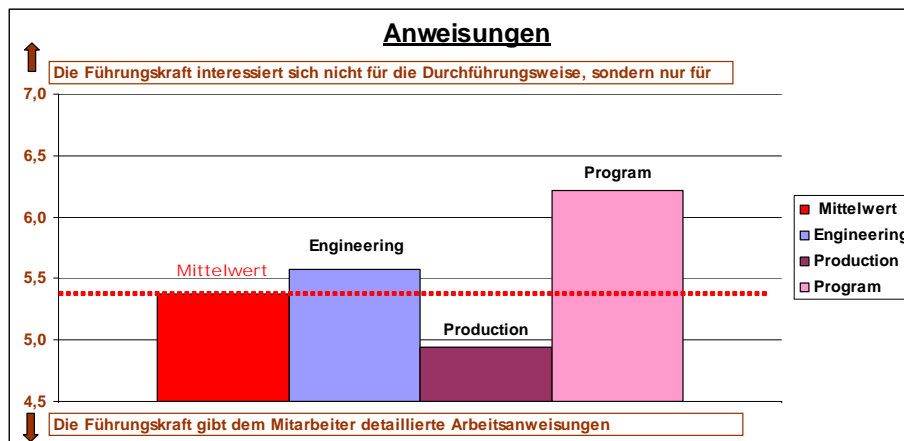


Abbildung 3-9: Signifikanter Funktionsunterschied bei den Arbeitsanweisungen

Bei der Kommunikation ist festzustellen, dass eine Führungskraft aus dem Programm-Management häufiger mit ihren Mitarbeitern kommunizieren sollte, als dies beim Engineering Bereich als optimal angesehen wird. Dies wird aus Abbildung 3-10 deutlich.

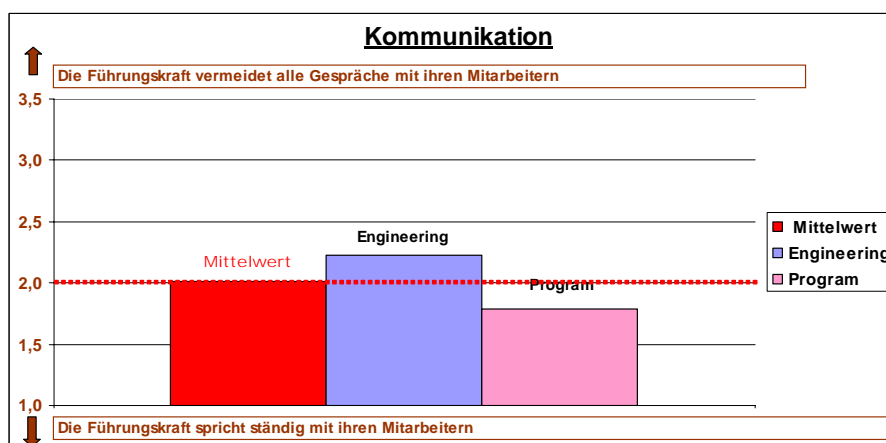


Abbildung 3-10: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Kommunikation

Besonders auffällig ist die Funktion Programm-Management, bei dem das Merkmal Hierarchie wie in Abbildung 3-11 dargestellt ist. Im Gegensatz zu allen anderen Funktionen weicht Programm-Management hier deutlich ab. Eine Führungskraft aus



dieser Funktion sollte deutlich stärker ihre hierarchische Stellung betonen, als dies bei den anderen Funktionen der Fall ist.

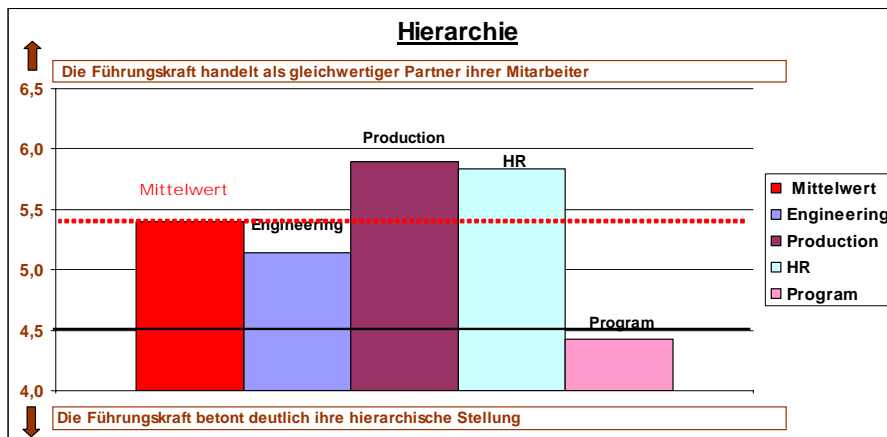


Abbildung 3-11: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Hierarchie

Eine weitere signifikante Abweichung zu den Bereichen Engineering und Produktion besteht bei der Berücksichtigung von persönlichen Belangen. Gegenüber diesen Bereichen sollten persönliche Belange der Mitarbeiter im Bereich Programm-Management weniger stark berücksichtigt werden (vgl. Abbildung 3-12). Dennoch wird eine relativ große persönliche Nähe als positiv angesehen (vgl. Abbildung 3-17).

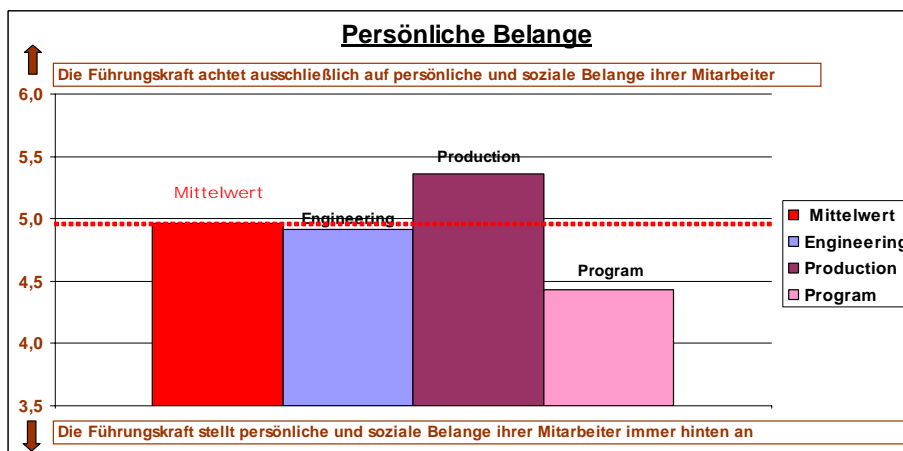


Abbildung 3-12: Signifikanter Funktionsunterschied bei persönlichen Belangen

Bei der Vorgabe von konkreten Lösungen ist ebenfalls eine Abweichung zu den Funktionen Fertigung und Engineering signifikant. Für den Bereich Programm-Management wird es für vorteilhaft gesehen, wenn die Führungskraft die Mitarbeiter ermutigt, selbst Lösungen für Probleme zu finden (vgl. Abbildung 3-15). In diesem Zusammenhang wird auch ein weniger strukturiertes Handeln erwartet, als dies in der Produktion der Fall ist (vgl. Abbildung 3-14).

Der Autor merkt an, dass bei diesem Führungsstil deutlich wird, dass das Programm im Vordergrund steht. Die Führungskraft soll die Ziele gemäß dem Programm vorgeben, dabei in den Diskussionen seine hierarchische Stellung zum Ausdruck bringen und die Mitarbeiter stets über den Programmstand informiert halten. Dies erfordert

eine große persönliche Nähe, bei der allerdings persönliche Belange eine untergeordnete Rolle spielen. Das Programm steht bei allen Fragen eindeutig im Mittelpunkt.

### 3.3.4.4 Fertigung /Produktion

Im Bereich der Produktion fällt zunächst einmal auf, dass ein signifikanter Unterschied bei den Anweisungen besteht (vgl. Abbildung 3-9). Gegenüber den Bereichen Engineering und Programm-Management sollte die Führungskraft relativ stärker detaillierte Anweisungen geben und sich mehr für die Durchführungsweise interessieren. Damit geht auch eine stärkere Kontrolle einher. Die Führungskraft sollte die Arbeitsschritte stärker kontrollieren, als dies im Bereich Engineering der Fall ist. Diese Abweichung ist in Abbildung 3-13 dargestellt. Demnach soll die Führungskraft bei Problemen auch konkrete Lösungsschritte vorgeben.

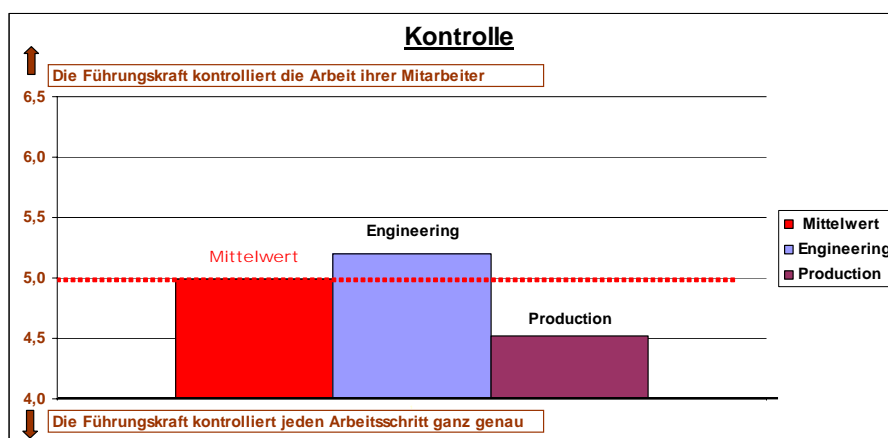


Abbildung 3-13: Signifikanter Funktionsunterschied bei den Kontrollen

Im gleichen Kontext steht die Tatsache, dass die Führungskraft deutlich stärker nach Plan handeln sollte, als dies bei allen anderen Funktionen der Fall ist (siehe Abbildung 3-14). Ein spontanes Handeln ist hier noch weniger opportun, als dies ohnehin allgemein der Fall ist. Dieses Merkmal ist deutlich ausgeprägt.

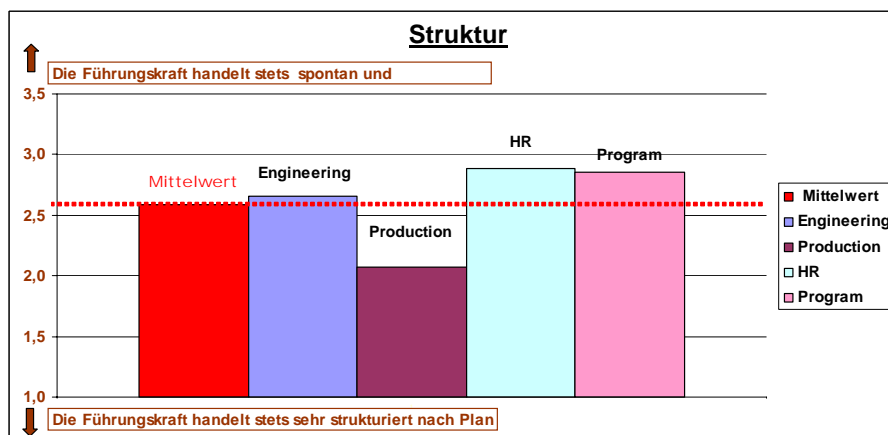


Abbildung 3-14: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Struktur

Im Falle von Problemen sollte die Führungskraft in der Fertigung verglichen mit der im Engineering eher weniger die Lösungen vorgeben, sondern tendenziell die Mitarbeiter motivieren, die Lösungen für Probleme selbst zu suchen (vgl. Abbildung 3-15).

Bei der Betonung der hierarchischen Stellung durch die Führungskraft fällt auf, dass dieses Merkmal bei der Produktion am wenigsten ausgeprägt ist. Hier sollte sich der Vorgesetzte mehr als gleichwertiger Partner zu seinen Mitarbeitern ansehen, als dies signifikant bei Engineering und Programm-Management der Fall ist (vgl. Abbildung 3-11).

In die gleiche Richtung geht die Beobachtung bei dem Merkmal Motivation. Hier gibt es eine signifikante Abweichung zu Engineering, die in Abbildung 3-16 dargestellt ist. Während die Führungskraft im Bereich Engineering bei diesem Merkmal im absoluten Wert eher neutral angesiedelt ist, sollte die Führungskraft im Bereich Produktion eher über die Begeisterung der Mitarbeiter motivieren. Fachliche Argumente werden in diesem Bereich als weniger motivierend angesehen.

Auch persönliche Belange der Mitarbeiter sollten von der Führungskraft in der Fertigung einen größeren Stellenwert einnehmen, als dies bei Engineering oder im Programm-Management der Fall ist (siehe auch Abbildung 3-12). Der Vorgesetzte sollte außerdem eher die persönliche Nähe zu seinen Mitarbeitern suchen, als dies bei HR und bei Engineering der Fall ist (vgl. auch Abbildung 3-17).

Der Autor merkt an, dass auch hier die meisten Beobachtungen mit seinen gesammelten Erfahrungen übereinstimmen. Der Bereich Fertigung lässt wenig Spielraum für eine flexible Ausführung der Arbeit. Die detaillierten Arbeitsabläufe sind meist festgelegt, und deren Einhaltung muss streng kontrolliert werden. Die Motivation muss daher durch persönliches Engagement des Vorgesetzten kommen, persönliche Nähe und die Vermittlung von Begeisterung sind hier ebenso wichtig wie das Nichtbetonen der hierarchischen Stellung und die Berücksichtigung der persönlichen Belange von Mitarbeitern. Erstaunlich hingegen findet der Autor die Tatsache, dass der Vorgesetzte nicht selbst nach Lösungen sucht, sondern eher motiviert, Lösungen zu finden. Der Autor hätte hier im Vergleich zum Bereich Engineering eher ein umgekehrtes Ergebnis erwartet.

#### **3.3.4.5 Engineering**

Die Funktion, Engineering weist im Vergleich zu den anderen Funktionen mit insgesamt 10 Signifikanzen die meisten Abweichungen auf. Aufgrund des Aufbaus der Logik im bilateralen Vergleich wurden alle diese Abweichungen in den vorherigen Kapiteln bereits beschrieben. Dennoch wird im Folgenden der charakteristische Führungsstil im Bereich Engineering dargestellt, um auch hier ein Gesamtbild zu bekommen.

Bei den Anweisungen ist absolut ein eher neutrales Ergebnis zu beobachten. Während in der Produktion detaillierte Arbeitsanweisungen gegeben werden sollten, ist dies im Engineering signifikant weniger der Fall (vgl. Abbildung 3-9). Weitere Unterschiede zur Produktion sind die Kontrolle (siehe Abbildung 3-13) und die Struktur (siehe Abbildung 3-14). Betrachtet man hier die Mittelwerte, so ist festzustellen, dass die Werte des Engineerings wesentlich näher bei den Mittelwerten liegen und somit die Abweichung eher bei der Fertigung zu sehen ist. Dennoch ist festzustellen, dass

gegenüber der Fertigung die Führungskräfte des Engineerings weniger ihre Mitarbeiter kontrollieren und ein weniger strukturiertes Vorgehen aufweisen sollten. Deutlicher wird die Besonderheit von Engineering bei dem Merkmal Lösungen in Abbildung 3-15.

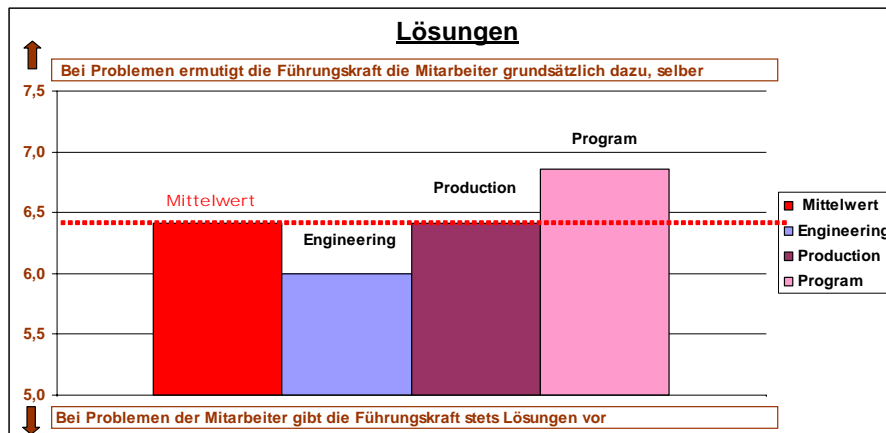


Abbildung 3-15: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Struktur

Hier wird im Falle von Problemen von der Führungskraft erwartet, dass sie konkrete Lösungen vorgibt und die Lösungssuche weniger den Mitarbeitern überlässt. Dieser Unterschied ist sowohl gegenüber der Fertigung als auch gegenüber dem Programm-Management signifikant. Während die Führungskraft in der Fertigung durch die Vermittlung von Begeisterung motivieren sollte, motiviert die Führungskraft im Engineering eher über rationale Argumente, wie in Abbildung 3-16 zu sehen ist.

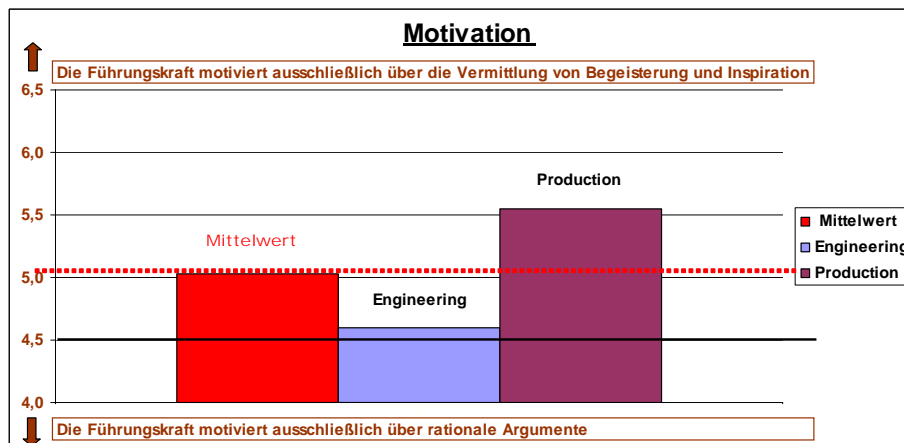


Abbildung 3-16: Signifikanter Funktionsunterschied bei der Motivation

In die gleiche Richtung geht auch das Merkmal der persönlichen Nähe. Hier gibt es einen signifikanten Unterschied zur Fertigung, aber auch zum Programm-Management. Aus Abbildung 3-17 wird deutlich, dass die Führungskraft im Engineering relativ gesehen eine größere Distanz zu den Mitarbeitern einhalten sollte.

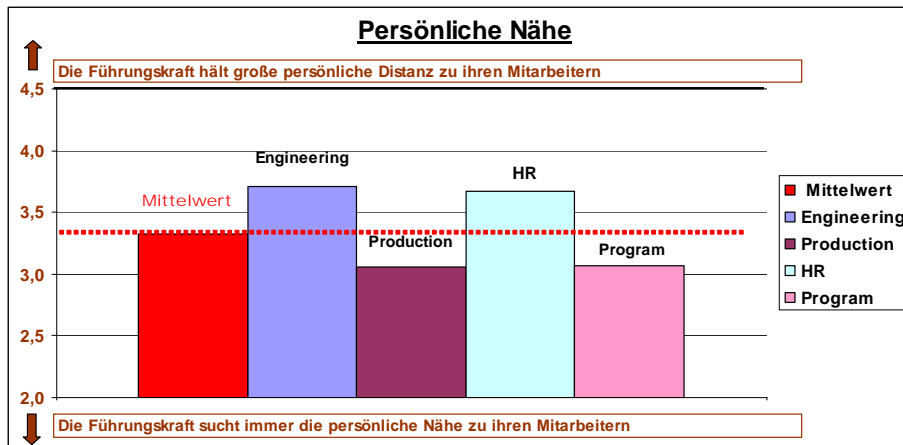


Abbildung 3-17: Signifikanter Funktionsunterschied bei der persönlichen Nähe

Im Vergleich zur Fertigung und zu HR sollte die Führungskraft des Engineering auch eher ihre hierarchische Stellung betonen (vgl. Abbildung 3-11). Dies passt zu dem Merkmal Kommunikation, bei dem die Engineering Führungskraft signifikant weniger mit den Mitarbeitern kommunizieren sollte, als dies im Programm-Management der Fall ist (vgl. Abbildung 3-10). Außerdem sollte sich die Führungskraft weniger um persönliche Belange kümmern als die Führungskraft in der Fertigung (siehe Abbildung 3-12).

Bezüglich der Moral befindet sich der Wert nahe am Mittelwert, dennoch besteht ein signifikanter Unterschied zum Programm-Management bei dem die moralischen und ethischen Aspekte weniger Berücksichtigung finden, als dies beim Engineering zutrifft (vgl. Abbildung 3-8).

Auch hier fügt der Verfasser seine Bewertungen ein. „Dem Ingenieur ist nichts zu schwer“, und deshalb sind auch die Vermittlung von Begeisterung und der persönliche Kontakt weniger wichtig. Erstaunt ist der Verfasser jedoch über die Erwartungshaltung an eine Führungskraft im Engineering, dass sie eher Lösungen zu Problemen vorgibt und nicht die Mitarbeiter motiviert, sie selbst zu finden. Hier sieht der Verfasser einen Widerspruch zu der Vermutung, dass Ingenieure eher geneigt sind, Probleme selbst zu lösen und nicht die Lösung vom Chef zu erwarten.

### 3.3.5 Soll-Führungsstil nach beteiligten Unternehmen

Im Zusammenhang mit der Untersuchung über signifikante Korrelationen zwischen dem als optimal angesehenen Führungsstil und der betreffenden Funktion, ergibt sich die Frage, ob es eine Abhängigkeit zu den jeweiligen Unternehmen gibt. Wäre das Ergebnis zwischen den Unternehmen unterschiedlich, so müsste auch eine Abhängigkeit zwischen den Funktionen und den Unternehmen untersucht werden und die obigen Ergebnisse gegebenenfalls korrigiert werden.

Hierzu wurde für alle 19 Dimensionen ein Korrelationstest im jeweiligen bilateralen Verfahren durchgeführt. Da von drei großen Unternehmen ausreichende Datenmengen für T - Tests vorliegen, waren somit drei Versuchskonstellationen möglich:

- Vergleich von Unternehmen 1 mit Unternehmen 2
- Vergleich von Unternehmen 1 mit Unternehmen 3
- Vergleich von Unternehmen 2 mit Unternehmen 3

Da pro Vergleich 19 Merkmale zu prüfen sind wurde der Test insgesamt 57 Mal durchgeführt. Die Ergebnisse befinden sich im Anhang D. Von allen Tests wurde nur in zwei Fällen (3,5%) eine Abhängigkeit festgestellt. Beide Korrelationen betreffen das Merkmal Innovation. Somit ist bei der Innovation in zwei von drei Tests eine Korrelation festzustellen.

Dies spricht für das Vorhandensein einer Abhängigkeit zwischen dem als optimal angesehenen Führungsstil und dem Unternehmen bei dem Merkmal Innovation. Es hat jedoch keine Auswirkung auf den Vergleich der Funktionen, da bei dieser Analyse bei dem Merkmal Innovation keine Korrelation nachgewiesen wurde. Somit sind keine weiteren Untersuchungen zur Überprüfung der bereits gefundenen Ergebnisse notwendig.

Bei 96,4 % der Tests wurde jedoch die Unabhängigkeit der Variablen bestätigt. Dies bedeutet, dass die gefundenen Ergebnisse unabhängig vom Unternehmen bestehen. Der Autor hätte erwartet, dass die Unternehmenskultur oder die Branche, dem das Unternehmen angehört, das Ergebnis beeinflussen. Dies scheint zumindest in den vorliegenden Daten nicht der Fall zu sein und müsste gegebenenfalls in einem weiterführenden Versuch genauer untersucht werden.

### 3.3.6 Führung in externen Unternehmen

Der Autor verfolgte als weiteres Ziel, Daten über die Führung in anderen Unternehmen vergleichend auszuwerten. Nachdem zwei der befragten Unternehmen zu der Frage, ob sie Assessment Center oder 360° Feedbacks durchführen, keine Angaben machten, liegen die Daten von 10 befragten Unternehmen vor. Hiervon geben 60% an, sie würden 360° Feedbacks anbieten und 70%, dass sie Assessment Center durchführen (vgl. Abbildung 3-18).

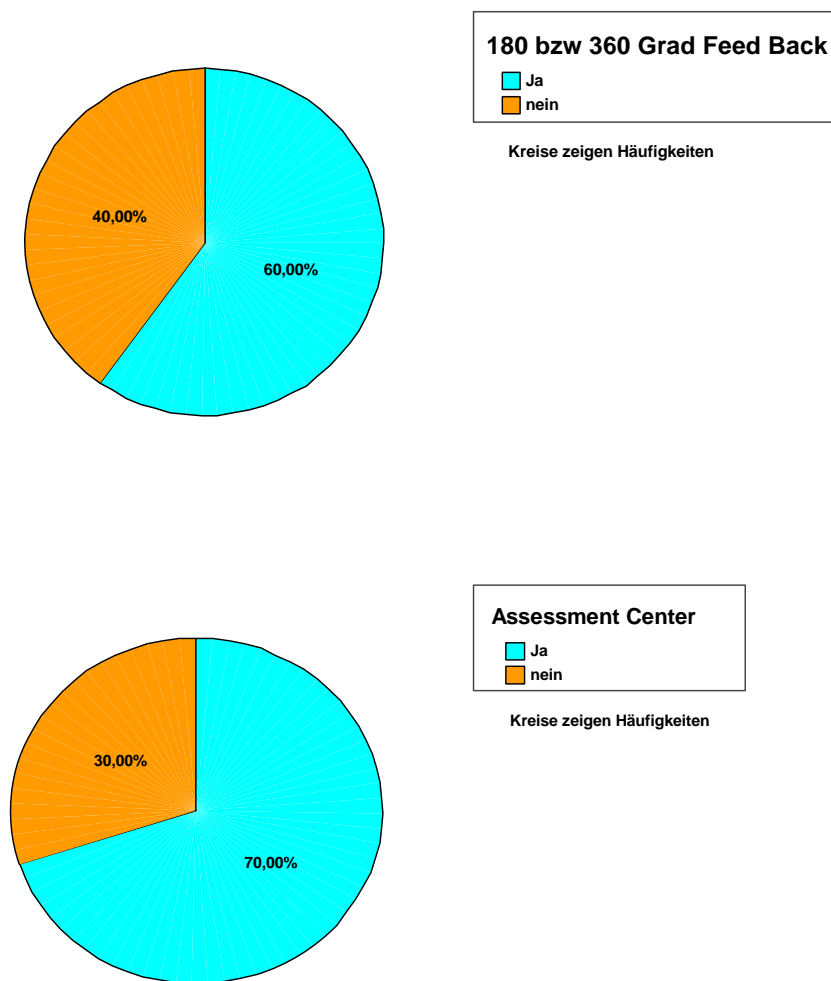


Abbildung 3-18: Häufigkeit von Assessment Center und 360° Feedback

Bei der Frage, ob die Unternehmen die folgenden Führungsmerkmale erheben würden, ergab sich ein wesentlich differenzierteres Bild wie Abbildung 3-19 zeigt.

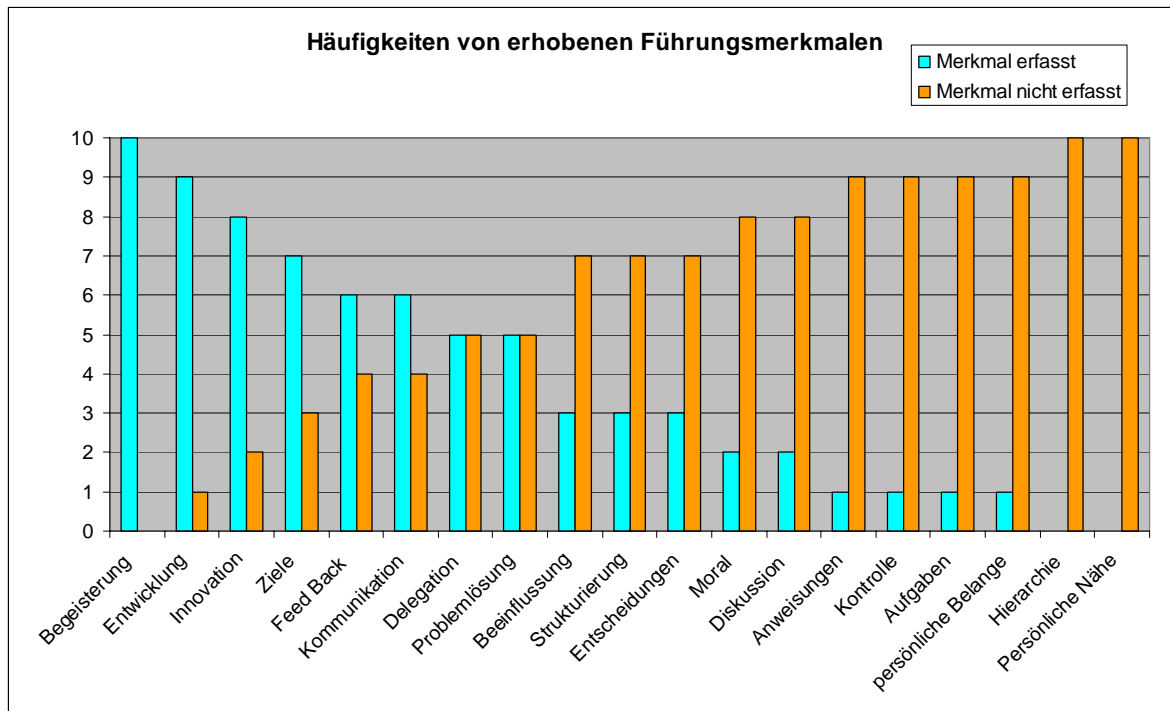


Abbildung 3-19: Häufigkeit von erhobenen Führungsmerkmalen

Während Merkmale wie Vermittlung von Begeisterung, Mitarbeiterentwicklung oder Innovation und Zielvorgabe fast immer abgefragt werden, trifft für die Merkmale persönliche Nähe oder – Belange sowie Betonung von Hierarchie das Gegenteil zu. Bei einer weiteren Frage, ob eine Art Soll-Führungsstil ermittelt wird, hat keines der befragten Unternehmen dies bestätigen können.

Den einzigen Hinweis einer solchen Erfassung hat der Autor bei einer Unternehmensberatung gefunden, die Sollwerte ermittelt und sie dann mit den Istwerten vergleicht. Anhand dieser gesammelten Daten lassen sich aufgrund der abgefragten Struktur keine Vergleiche über Funktionen oder Internationalität erheben. Der Autor hätte seine Erhebungen gerne mittels dieser über 30 Jahre gesammelten Daten bestätigt, hat jedoch in einem persönlichen Besuch bei diesem Unternehmen festgestellt, dass keine Auswertung in diese Richtungen möglich ist.

Der Autor interpretiert dies dahingehend, dass dem Thema insgesamt zwar eine große Bedeutung zugesprochen wird, und auch die gängigen Instrumente meist installiert sind, das Thema jedoch meist nicht zusammenhängend oder ganzheitlich betrachtet wird. Die Fragestellung, in wie weit diese Vermutung zutrifft, könnte Gegenstand einer weiterführenden Untersuchung sein.



### 3.3.7 Soll-Führungsstil nach Internationalitätsgrad

In diesem Kapitel untersucht der Autor ob und, wenn zutreffend, in welchen Ausprägungen, der Führungsstil signifikant von dem Grad der internationalen Rolle einer Position abhängt. Im Messinstrument konnten die Befragten eine der 4 Möglichkeiten auswählen:

- die Stelle ist eher national geprägt, keine internationalen Aufgaben (Wert = 1)
- es fallen ab und zu internationale Aufgaben an (Wert = 2)
- es fallen sehr oft internationale Aufgaben an (Wert = 3)
- es handelt sich um eine internationale Stelle (Wert = 4)

Ein erster Vergleich in Abbildung 3-20 zeigt, dass die Kurven sehr ähnlich aussehen und es nur an einigen Stellen Abweichungen gibt.

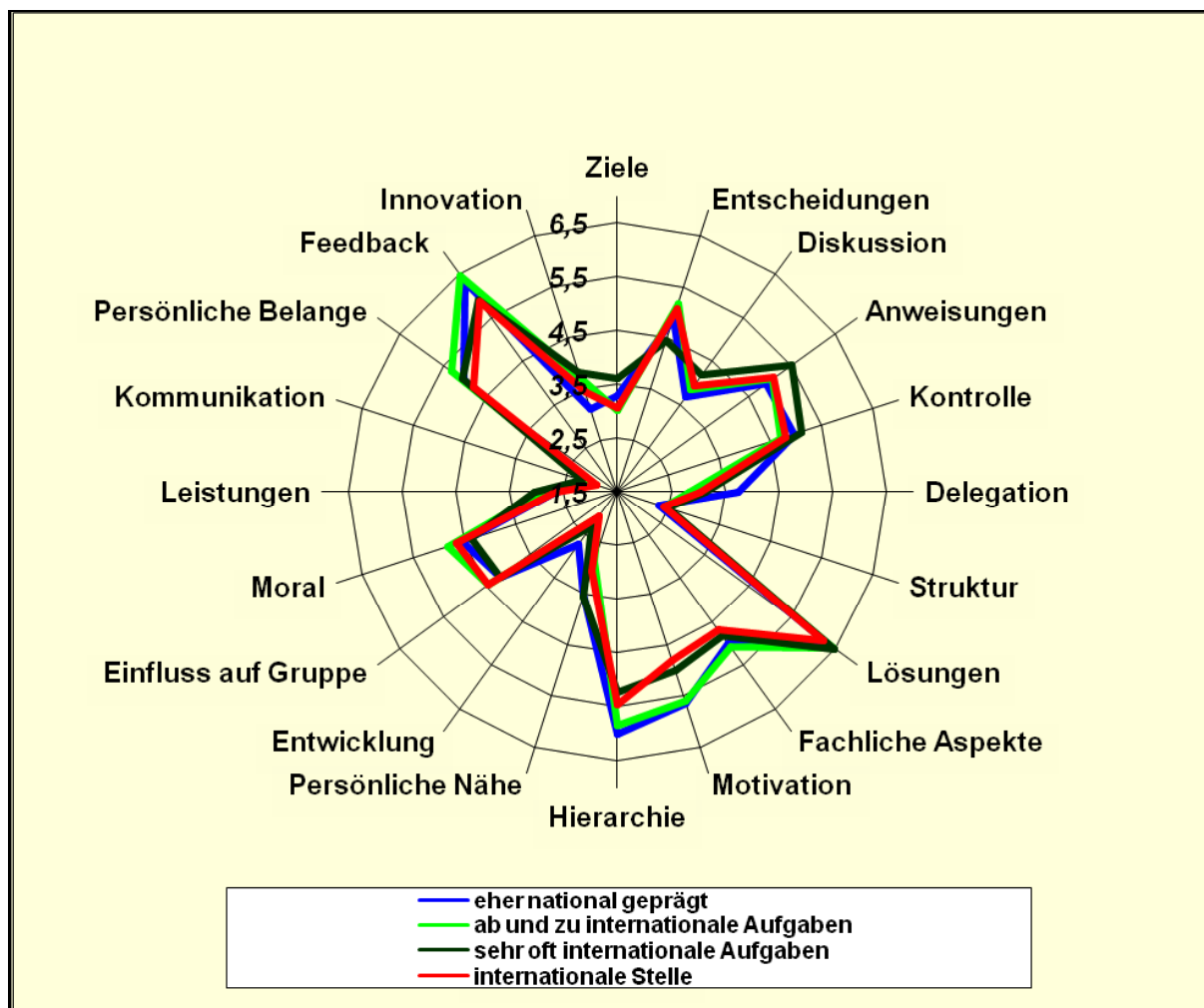


Abbildung 3-20: Darstellung der Merkmalsausprägungen nach Internationalitätsgrad

Die Signifikanzuntersuchung wird wiederum mit dem T-Test Verfahren durchgeführt. Hierbei vergleicht der Verfasser die Ausprägungswerte zweier Internationalitätsgrade. Dies ergibt auch in diesem Fall 6 Kombinationsmöglichkeiten der 19 Merkmale. Die Einzelergebnisse der T-Teste sind in Anhang C dargestellt.

	Eher national (1)	Ab und zu internationale Aufg (2)	Sehr oft internationale Aufg (3)	Internationale Stelle (4)	Anzahl signifikanter Unterschiede
Ziele					0
Entscheidungen		3	2,4	2	2
Diskussion					0
Anweisungen					0
Kontrolle					0
Delegation	2,3,4	1	1	1	3
Struktur					0
Lösungen					0
Fachliche Aspekte					0
Motivation	3,4	3,4	1,2	1,2	4
Hierarchie	3	3	1,2		2
Persönliche Nähe		3	2		1
Entwicklung					0
Einfluss auf Gruppe					0
Moral					0
Kommunikation					0
Persönliche Belange					0
Feed Back		3,4	2	2	2
Innovation	2,3	1	1		2
Summe d. Abweichungen	4	7	7	4	

Abbildung 3-21: Sign. Unterschiede zwischen Internationalitätsgrad bei untersuchten Merkmalen

Vergleicht man nun die Anzahl derjenigen Merkmale, die keinen signifikanten Unterschied aufweisen, mit der Anzahl, die einen oder mehrere signifikante Unterschiede aufweisen und setzt diese Anzahl ins Verhältnis, so stellt man fest, dass bei 63% kein signifikanter Unterschied festzustellen ist während bei 37% ein oder mehrere solcher Unterschiede nachgewiesen wurden (vgl. Abbildung 3-22).

Unterschiede	Anzahl	Prozent
kein Unterschied	12	63
1 Unterschied	1	5,3
2 Unterschiede	4	21,1
3 Unterschiede	1	5,3
4 Unterschiede	1	5,3
Insgesamt	19	100

37 %

Abbildung 3-22: Prozentualer Anteil von funktional abhängigen signifikanten Unterschieden

Hierbei ist jedoch zu beachten, dass es sich hier immer um die gleiche variable Größe, den Internationalitätsgrad, handelt. Es ist daher zu hinterfragen, ob die Ausprägung eines Führungsmerkmals sich mit zunehmendem Internationalitätsgrad verändert. Weist ein Führungsmerkmal beispielsweise einen signifikanten Unterschied zwischen „nationaler Stelle“ und „sehr oft internationale Aufgaben“ auf, nicht aber zwischen „ab und zu internationale Aufgaben“ und „internationale Stelle“ oder ist dort der Unterschied gar umgekehrt abhängig, so sind die Aussagen zu bewerten.

In der nachfolgenden Abbildung 3-23 werden die Ergebnisse der sich signifikant unterscheidenden Merkmale untersucht. Hierzu sind alle sieben Merkmale in Abhängigkeit von einem wachsenden Internationalitätsgrad dargestellt.

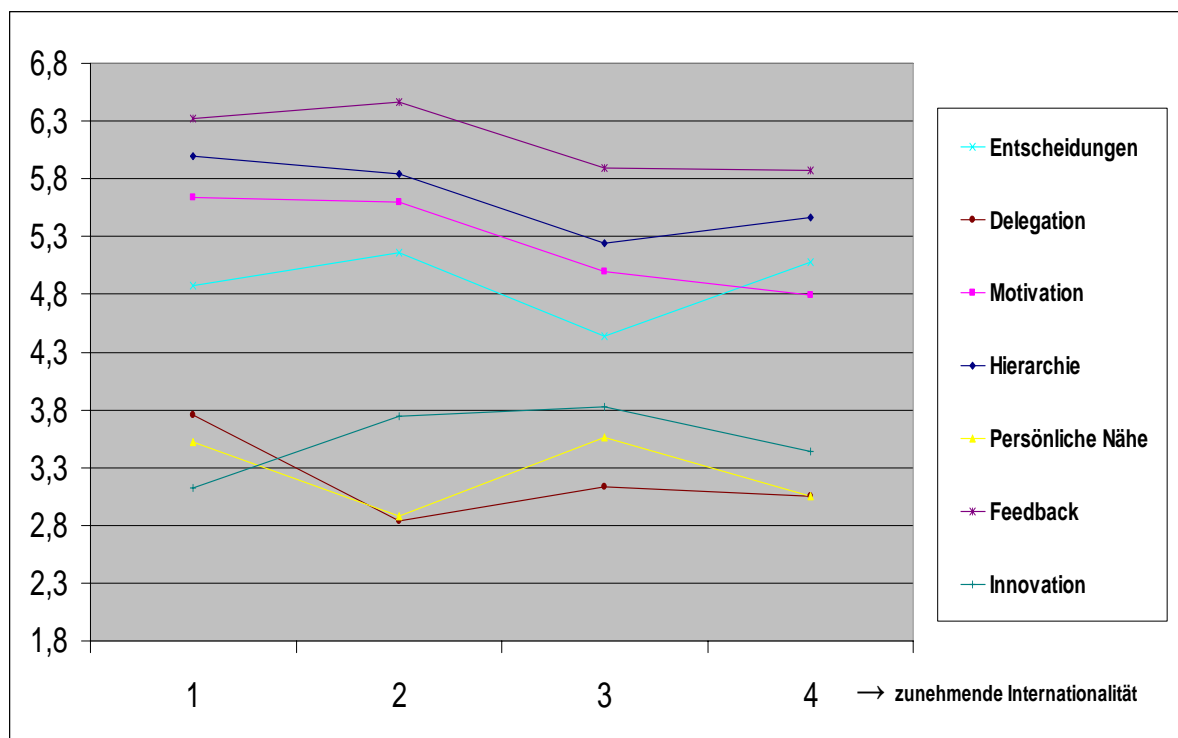


Abbildung 3-23: Veränderung der Ausprägung bei steigender Internationalität

Werden nun alle Merkmale betrachtet, so stellt man fest, dass sie sich unterschiedlich verhalten. Der Wert für Entscheidungen steigt zunächst an, fällt dann unter den Ausgangswert zurück und steigt anschließend über den Ausgangswert. Auch wenn sich der Merkmalswert von drei signifikant von den Werten zwei und vier unterscheidet ist der Autor der Ansicht, dass in diesem Fall keine klare Aussage über das Verhalten dieses Merkmals bei steigendem Internationalisierungsgrad möglich ist. Obwohl die Aussage statistisch richtig ist, dass Führungskräfte mit sehr häufig auftretenden internationalen Aufgaben ihre Entscheidungen eher demokratisch im Team treffen, während eher national geprägte aber auch vollständige internationale Stellen, diese Entscheidungen eher vorgeben, so kann man hieraus keine weiteren Rückschlüsse auf eine grundsätzliche Abhängigkeit dieses Merkmals vom Internationalitätsgrad ziehen.

Dennoch kann sich der Autor dieses Phänomen aufgrund seiner langjährigen Erfahrung in internationalen Aufgaben erklären. Sowohl bei rein nationalen Aufgaben als

auch bei rein internationalen Aufgaben sind die Spielregeln und auch die Führungslinien meist eingespielt und klar geregelt. Führungskräfte mit häufig internationalen Aufgaben sind eher auf Kompromisse angewiesen, um alle internationalen Belange zu berücksichtigen, haben aber meist keine klare Führungslinie zu den internationalen Kollegen und somit einen höheren Diskussionsaufwand bei Entscheidungen. Bei der Delegation unterscheidet sich der nationale Wert signifikant von allen anderen. Dies heißt, dass eine rein nationale Führungskraft weniger stark delegieren sollte, als dies bei internationalen Führungskräften der Fall ist.

Der Autor erklärt sich dies aus seiner Erfahrung damit, dass eine internationale Führungskraft sich noch stärker auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter mit ihren jeweiligen kulturellen und industriellen Erfahrungen verlassen sollte, als dies bei einer nationalen Aufgabe der Fall ist, bei denen man davon ausgehen kann, dass die Führungskraft diese Erfahrungshintergründe besser kennt.

Bei dem Merkmal der Motivation wird eine durchgehende Tendenz festgestellt. Hier lässt sich eine signifikante Verringerung des Wertes mit zunehmender Internationalität erkennen. Dies bedeutet, dass mit zunehmender Internationalität die Führungskraft stärker über rationale Argumente, als über die Vermittlung von Begeisterung motivieren sollte. Der Autor merkt an, dass sich dieses Ergebnis mit seinen Erfahrungen deckt, und dass es bei internationalen Aufgaben schwerer ist, über Begeisterung zu motivieren, da hier unterschiedliche Kulturen mit unterschiedlichen Motivationslagen zusammenkommen, die sich nicht immer für das Gleiche begeistern lassen.

Bei der Hierarchie gibt es eine signifikante Abweichung für Stellen mit häufig auftretenden internationalen Aufgaben gegenüber den national geprägten oder auch gegenüber solchen Stellen, bei denen nur ab und zu internationale Aufgaben anfallen. Während bei den eher nationalen Stellen die Führungskraft eher als gleichwertiger Partner handeln sollte, so zeigt sich bei internationalen Führungskräften, insbesondere bei solchen mit häufigen internationalen Aufgaben, eine Präferenz zur relativ stärkeren Betonung der hierarchischen Stellung als optimal. Auch wenn hier nur zwei signifikante Unterschiede nachgewiesen werden, so zeigt sich in der Kurve dennoch ein Trend. Es sollte auch angemerkt werden, dass alle Werte in einem Bereich liegen, wo die Führungskraft die Mitarbeiter eher als gleichwertige Partner ansehen sollte, und es sich auch hier nur um relative Aussagen handelt. Der Autor ist der Ansicht, dass gerade in vielen Ländern, insbesondere in südeuropäischen Ländern, die Betonung der hierarchischen Stellung eine viel stärkere Bedeutung hat, als dies in anderen Ländern der Fall ist. So kann der Autor dieses Ergebnis gut nachvollziehen und unterstützen.

Bei dem Merkmal der persönlichen Nähe liegt lediglich ein signifikanter Unterschied zwischen weniger häufig und häufig auftretenden internationalen Aufgaben vor. Hier lässt sich in der Kurve jedoch kein Trend erkennen. Der signifikante Unterschied besteht darin, dass Führungskräfte mit vielen internationalen Aufgaben eher eine größere persönliche Distanz halten sollten als Führungskräfte, die nur ab und zu solche Aufgaben ausüben. Für den Autor ist dies eher überraschend, da er sich dieses Ergebnis aufgrund seiner Erfahrung nicht erklären kann.

Weniger überraschend ist das Ergebnis für den Autor bei dem Merkmal Feedback. Grundsätzlich hat der Autor die Erwartungshaltung, dass das offene Feedback Ge-

ben bei internationalen Teams eher unterausgeprägt ist, da in einigen Kulturen die Methode des offenen Feedbacks eher verpönt ist. Das Ergebnis der Untersuchung bestätigt den Autor in seiner Erwartungshaltung. Die Kurve zeigt genau den erwarteten Trend auf und weist auf zwei signifikante Unterschiede hin. So unterscheidet sich der optimale Führungsstil der Führungskraft mit seltenen internationalen Aufgaben signifikant von der Führungskraft mit häufig internationalen Aufgaben und von der internationalen Führungskraft. Der Autor weist darauf hin, dass dieses spezielle Ergebnis, seiner Meinung nach, nur Gültigkeit für den Vergleich deutscher Führungsaufgaben mit internationalen Führungsaufgaben hat, da in Deutschland eine vergleichsweise offene Feedbackkultur besteht. Würde man beispielsweise rein spanisch agierende Führungskräfte mit internationalen Führungskräften vergleichen, so würde der Autor ein umgekehrtes Ergebnis erwarten. Dies könnte Gegenstand einer weiterführenden Untersuchung sein.

Das letzte signifikante Merkmal ist die Innovation. Hier ist kein klarer Trend der Kurve zu erkennen, allerdings zeigen die Ergebnisse einen signifikanten Unterschied zwischen den national agierenden Führungskräften zu denen mit teilweise internationalen Aufgaben, aber auch zu solchen mit häufig internationalen Aufgaben. Demnach sollten rein national agierende Führungskräfte noch häufiger Neuerungen einführen, als dies ohnehin schon bei allen der Fall ist. Dieses Ergebnis kann vom Autor nicht durch seine Erfahrung bestätigt werden. Der Autor ist jedoch der Meinung, dass auch dieses Ergebnis in einer weiterführenden Untersuchung detailliert geprüft werden sollte, vor allem unter dem Aspekt eines Vergleiches von rein national agierenden Führungskräften in unterschiedlichen Ländern.

### **3.4 Zusammenfassung und Interpretation in Bezug auf die Hypothesen**

Zusammenfassend lässt sich zunächst festhalten, dass der angestrebte Soll-Führungsstil, der auch als optimaler Führungsstil bezeichnet wird, messbar ist und sich anhand eines Messinstrumentes, wie das hier angewandte, für eine bestimmte Zielgruppe ermitteln lässt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Randbedingungen genau definiert sein müssen und vor allem, wenn Bereiche in unterschiedlichen Unternehmen miteinbezogen werden, auf die Vergleichbarkeit zu achten ist.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, lässt sich der optimale Führungsstil für einen Bereich ermitteln. Der Autor vermutete in seiner ersten Hypothese, dass es einen Zusammenhang zwischen dem optimalen Führungsstil und dem Funktionsbereich einer Führungskraftstelle gibt, und sich daraus Abweichungen zu der jeweiligen Ausprägung der Führungsstile ermitteln lassen.

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen diese Annahme. Auch wenn sich nicht für alle Führungsstilmerkmale signifikante Funktionsabweichungen ermitteln lassen, so kann man doch für 57% dieser Merkmale und damit für die Mehrzahl signifikante Abweichungen zwischen mindestens zwei Funktionen feststellen. Wichtig erscheint dem Autor, dass es sich hierbei keineswegs um Trivialitäten handelt. Auch wenn viele der identifizierten Ausprägungen für eine erfahrene Führungskraft plausibel erscheinen, so gibt es dennoch überraschende Ergebnisse, die durchaus die Frage nach der Validität aufwerfen. Um diese Frage zu beantworten, hat der Verfasser großen Wert auf die statistische Validität gelegt. Alle Ergebnisse sind mit dem statistischen T - Test Verfahren überprüft. Um sicherzustellen, dass diese Abweichungen nicht bei jeder Zusammenstellung auftreten, sondern eben nur bei den untersuchten Konstellationen, hat der Autor mehrere zufällige Reihen aus der statistischen Gesamtdatenmenge zusammengestellt, die unabhängig von Funktion, Internationalitätsgrad oder Unternehmen sind. Bei keinem Vergleich dieser zufällig gebildeten Konstellationen wurde eine signifikante Abweichung festgestellt.

Als Ergebnis und damit als These lässt sich somit feststellen, dass es eine Abhängigkeit zwischen dem optimalen Führungsstil und dem Funktionsbereich der Führungskraftstelle gibt. Der spezifische optimale Führungsstil lässt sich für jeden Funktionsbereich anhand der definierten Führungsstilmerkmale bestimmen und beschreiben.

Bezüglich der zweiten Hypothese zeigt sich ein anderes Bild. Der Verfasser vermutete hier, dass es einen Zusammenhang zwischen einem angestrebten „Soll-Führungsstil“ und der Internationalität einer Stelle gibt, und dass die Erhebung von „Soll-Führungsstilen“ in internationalen Unternehmen nicht oder nur anhand von wenigen Ausprägungen ermittelt wird und somit, in Bezug auf den Führungsstil, nur ein unvollständiges Führungsleitbild vorhanden ist.

Bei dieser Untersuchung ließ sich nur für vereinzelte Merkmale ein signifikanter Ausprägungsunterschied ermitteln. Für 63% der Merkmale hingegen ergab sich kein signifikanter Unterschied bei einer Veränderung des Internationalitätsgrades. Die Unterschiede der optimalen Führungsstile bei unterschiedlicher Internationalität sind somit zwar vorhanden, sind aber, verglichen mit den Funktionsunterschieden, eher gering.

Der Autor unterstreicht an dieser Stelle jedoch, dass er die Untersuchungen lediglich in Deutschland vorgenommen hat und dort Führungskräfte mit nationalem und internationalem Wirkungsfeld betrachtet hat. Die internationale Stelle wurde im europäischen Umfeld untersucht.

Somit schließt der Autor nicht aus, dass sich das Ergebnis verändert, wenn man bei einer nationalen Stelle eine nichtdeutsche Stelle untersucht, oder wenn bei der internationalen Stelle das europäische Umfeld verlassen wird. Dies wäre nach Auffassung des Autors eine relevante Fragestellung für eine weiterführende Untersuchung. Außerdem merkt der Autor an dieser Stelle an, dass ansonsten das Verhalten im täglichen Arbeitsleben durchaus von kulturellen Unterschieden geprägt ist, und bereits die Tatsache, sich nicht in der Muttersprache zu unterhalten, hat Auswirkungen auf den Umgang miteinander. Nur der vom Autor vermutete große Unterschied beim optimalen Führungsstil lässt sich nicht nachweisen, auch wenn die oben beschriebenen Signifikanzen nachgewiesen wurden.

Ein weiteres Element dieser Hypothese, die unzureichende Erhebung von Soll-Führungsstilen in internationalen Unternehmen, bestätigt sich hier eindrucksvoll. Der Autor merkt hier jedoch an, dass lediglich für zehn Unternehmen relevante Größen ermittelt wurde, so dass diese Schlussfolgerung nicht statistisch abgesichert ist.

Der Verfasser unterstreicht jedoch, dass er in seiner bisherigen beruflichen Erfahrung bislang kein Unternehmen kennengelernt hat, bei dem ein Sollführungsstil systematisch erfasst wird. Dies führt der Autor darauf zurück, dass die Unternehmen den nachgewiesenen Zusammenhang zwischen optimalem Führungsstil und Funktionen bislang nicht kennen.

Das bedeutet, dass die Unternehmen nicht das gesamte Potential ihrer Führungskräfteentwicklung kennen und somit auch nicht ausschöpfen. Zusammenfassend lässt sich bei der zweiten Hypothese festhalten, dass die internationalen Unternehmen nur vereinzelte Merkmale des Sollführungsstils erfassen und dass sich der optimale Führungsstil mit dem Internationalitätsgrad zwar verändert, diese Veränderung jedoch weniger deutlich ist als bei der funktions-spezifischen Betrachtung.

## 4 Anwendung der gewonnenen Kenntnisse für die Praxis

Dieses Kapitel liegt dem Autor besonders am Herzen, da die Idee für die Untersuchungen aus der Praxis heraus gewonnen wurde und die Ergebnisse insbesondere auch der Wissenschaft und Praxis dienen sollen. In der Einführung hat der Autor bereits den praktischen Kontext beschrieben und erläutert, wie beispielsweise Kandidaten nach Assessmentcenter noch besser auf eine neue Führungsaufgabe vorbereitet werden könnten. Hier eröffnen die Ergebnisse der Arbeit neue Möglichkeiten für eine Vielzahl von Unternehmen. Gleichzeitig wird unter den dargestellten spezifischen Bedingungen der wissenschaftliche Erkenntnisstand der Organisations- und Führungstheorie erweitert.

In der Regel existieren in Unternehmen Führungsleitlinien, die sich auf alle Führungspositionen im Unternehmen beziehen. Dieses so vorgegebene Sollbild ist als Optimierungsziel für alle Führungsstellen nicht differenziert genug, da in dieser Arbeit nachgewiesen wurde, dass sich der als optimal angesehene Führungsstil abhängig von der Funktion aber auch vom Internationalitätsgrad unterscheidet. Eine Führungsleitlinie kann somit zwar weiterhin die allgemeinen Grundsätze einer Optimierung darstellen, sie ist jedoch für eine spezifische individuelle Verbesserung der Führungsqualität nur begrenzt geeignet. Erst die Erkenntnis über die Spezifika des optimalen Führungsstils der Stelle kann für eine individuelle Verbesserung herangezogen werden. Die Erfassung dieses Sollführungsstils ist somit eine Voraussetzung für eine weitere Verbesserung der Führungskräfteentwicklung und damit auch der Führungsqualität.

Zur Erfassung des Sollführungsstils kann entweder eine weitere spezifische Erhebung durchgeführt werden, oder die in der Arbeit gewonnen Erkenntnisse direkt in die Unternehmen übertragen werden. Das ist insbesondere möglich, da keine Abhängigkeit der gefundenen Spezifika zu den unterschiedlichen Unternehmen nachgewiesen wurde. Somit ist es also möglich, einen als optimal angesehenen Führungsstil für Führungskräftestellen zu bestimmen und diesen dann mit dem Ist-Führungsstil einer Führungskraft zu vergleichen, um so Abweichungen zu erkennen.

Diese Abweichungen bilden entweder die Grundlage für eine gezielte Vorbereitung einer Führungskraft auf die neue Führungsstelle oder, falls die Führungskraft die Stelle bereits bekleidet, dienen sie als Grundlage für einen gezielten Coachingauftrag. Während bei korrektiven Coachingaufträgen bislang ein ziemlicher Aufwand betrieben werden muss um festzustellen, welche Defizite beim Führungsstil vorliegen, kann dieser Aufwand mit einer systematischen Erfassung des jeweiligen optimalen Führungsstils wesentlich reduziert werden.

Geht man einen Schritt weiter, so ist es auch möglich, die Auswahl von Führungskräften für bestimmte Stellen zu unterstützen. Hat man eine Führungskraft im Assessmentcenter kennen gelernt und ihren Führungsstil bestimmt, so ist es leicht möglich, einen Vergleich mit dem optimalen Führungsstil der betreffenden Stelle durchzuführen, um daraus abzuleiten, ob eine Führungskraft für die Stelle passt. Hier wird bislang meistens „aus dem Bauch“ entschieden. Bei dieser Art der Entscheidungen wird oft erst einige Zeit nachdem die Führungskraft die Stelle bekleidet festge-



stellt, „dass es nicht passt“. Danach ist dann leider ein nicht unerheblicher Aufwand notwendig, um eine solche Entscheidung zu revidieren.

Eine systematische Bestimmung des optimalen Führungsstils von Stellen kann somit den Besetzungsprozess dahingehend verbessern, dass es eine Aussage gibt, ob der Führungsstil eines Kandidaten mit dem erforderlichen Führungsstil zusammenpasst. Natürlich ist sich der Autor bewusst, dass dies nur ein weiteres Kriterium bei einem Besetzungsprozess sein kann, und es jede Menge anderer Kriterien gibt, die diese Entscheidung beeinflussen. Außerdem spielt letztendlich auch die „Chemie“ zwischen dem Bewerber und seinem zukünftigen Chef eine entscheidende Rolle. Aber die Tatsache, dass dem Vorgesetzten ein weiteres Erfolgskriterium zur Auswahlentscheidung vorliegt, dürfte eine klare Verbesserung gegenüber der heutigen Situation darstellen.

Die Ergebnisse der Arbeit haben aber noch weitere praktische Implikationspotentiale. Der Wechsel von Führungskräften zwischen Funktionen wird bislang von vielen Unternehmen stark gefördert, um ein funktionales Silodenken zu unterbinden. Hierbei wird bislang nicht auf Kompatibilität von Führungsstilen geachtet. Die Ergebnisse der Arbeit zeigen aber, dass es zwischen Funktionen oft sehr deutliche Unterschiede zwischen den erwarteten Führungsstilen gibt. Diese Unterschiede können Hindernisse darstellen, die zum Scheitern bei solchen Rotationen führen. Nachdem sich einige Funktionen ihrem optimalen Führungsstil ähneln und andere sich unterscheiden, kann ein Überwechseln einfach oder aber besonders schwierig sein.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, welche Funktionen eher kompatibel sind und welche große Unterschiede aufweisen. Mit diesen Erkenntnissen ist wiederum eine gezieltere Kandidatenauswahl für eine Rotation durch den bereits erwähnten Vergleich mit dem Ist-Führungsstil möglich. Die nachfolgende Tabelle (Abbildung 4-1) zeigt in welchen Merkmalen Unterschiede zwischen den Funktionen bestehen.

	Engineering (E)	Fertigung/Produktion (F)	Personalbereich/HR (H)	Programm-Management (P)
<b>Ziele</b>			P	H
<b>Anweisungen</b>	F	E,P		F
<b>Kontrolle</b>	F	E		
<b>Struktur</b>	F	E,P,H	F	F
<b>Lösungen</b>	F,P	E		E
<b>Motivation</b>	F	E		
<b>Hierarchie</b>	F,H	E,P	E,P	F,H
<b>Persönliche Nähe</b>	F,P	E,H	F	E
<b>Moral</b>	P		P	E,H
<b>Kommunikation</b>	P			E
<b>Persönliche Belange</b>	F	E,P		F

Abbildung 4-1: Zusammenfassung der Ergebnisse

Konkret könnten mit Hilfe einer Softwarelösung und einer hinterlegten Datenbank systematisch Karrierepfade in einem Unternehmen entwickelt werden, die nicht nur auf fachlicher Basis, sondern auch bezüglich des Führungsstils optimiert wären. Mit-

tels einer solchen Softwarelösung könnte bei Eingabe der gegenwärtigen Position sowie der Ausprägung des gelebten Führungsstils gezielt nach weiterführenden Aufgaben gesucht werden und eine Entwicklungsplanung für die Führungskraft erfolgen. Außerdem wäre es mit einer solchen Lösung auch möglich, bei Freiwerden einer Stelle sofort eine Auswahl von geeigneten Kandidaten zu erhalten. Bestehende Potentialdatenbanken bieten zwar auch heute schon die Möglichkeit, eine Nachfolgeplanung zu erstellen, diese berücksichtigt heute jedoch noch nicht die Ausprägung des Führungsstils.

Der Nutzen einer solchen Führungsstiloptimierung liegt auf der Hand. Ginge man in einer konservativen Schätzung davon aus, dass nur 5% aller Führungskräfte scheitern, weil sie nicht den für die Stelle optimalen Führungsstil mitbringen, so sprechen wir in einem Unternehmen wie Airbus Deutschland mit ca. 300 Führungskräften von 15 Führungskräften, die am falschen Platz wären. Ganz abgesehen von der verloren gegangenen Leistung der jeweiligen Mitarbeiter, die aufgrund falscher Führung nicht optimal wirken, und das sind immerhin ca. 1250 Mitarbeiter bei einer durchschnittlichen Führungsvolumen von 83 Mitarbeiter, so ist es auch die Führungskraft selbst, die erhebliche Kosten verursacht. Unterstellt man in einer erneut sehr konservativen Schätzung, dass es lediglich ein Jahr dauert, um die Führungskraft auszuwechseln, und lässt man den Aufwand für die Suche durch Headhunter außen vor, so gehen dem Unternehmen pro Jahr 1,5 Millionen € verloren.

Der Autor vermutet, dass der tatsächliche Aufwand aufgrund der einfachen Annahme und der stark konservativen Schätzungen wesentlich höher liegt. Es geht dem Verfasser hier auch nicht darum, die genauen Ausfallkosten zu bestimmen, sondern lediglich um das Aufzeigen eines Potentials, das mit einem systematischen Führungsstilabgleich gewonnen werden könnte. Es handelt sich, so ist sich der Autor sicher, bei der Erfassung und Optimierung der Führungsstilallokation um eine lohnende Investition.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

### 5.1 Zusammenfassung

Ein weit verbreiteter Glaube in der Industrie spricht von der universell einsetzbaren Führungskraft, die abhängig von ihrer fachlichen Ausbildung zum Einsatz kommen kann. Oft ist selbst die fachliche Ausprägung Nebensache, da man von einer Führungskraft erwartet, dass sie mit einem guten breiten Allgemeinwissen die gestellten Führungsaufgaben bewältigt. Leider zeigt sich in der Praxis, dass immer wieder Führungskräfte eine Führungsaufgabe nicht meistern, obwohl sie eine andere zurückliegende Führungsaufgabe gut bewältigt haben. Da dies nicht erklärbar erscheint, wird nach Gründen wie einem anderen Chef oder auch einem nicht passenden Umfeld gesucht, und im besseren Fall wird dann ein Coach zu Rate gezogen, der durch eine individuelle Beratung der Führungskraft Hilfe zur Selbsthilfe gibt. Der Coach verschafft sich dann ein Bild vom Umfeld, dem Führungsstil und den bestehenden Defiziten.

Der Autor hat sich mit dieser Arbeit zum Ziel gesetzt, eine bessere Prognose zu erhalten, ob eine Führungskraft an einer entsprechenden Stelle eher erfolgreich sein wird, oder ob es zu Problemen kommt. Voraussetzung für eine solche Prognose ist, dass sowohl der erfolgreiche Führungsstil einer Fügungskraftstelle als auch der Führungsstil der Person bekannt ist. Letzteres zu ermitteln ist „state of the art“ und wird oft durch die Durchführung von Assessmentcenter bestimmt.

Der optimal wirkende und damit erfolgreiche Soll-Führungsstil wird bislang in der Praxis noch nicht erhoben. Bevor dies geschehen kann, muss einmal überprüft werden, ob sich dieser Soll-Führungsstil erheben lässt und ob es Abhängigkeiten gibt. Es gibt sicherlich zahlreiche Möglichkeiten, wovon ein optimaler Führungsstil abhängen kann. Der Autor überprüft in dieser Arbeit drei solcher möglicher Abhängigkeiten, die von dem Unternehmen, von der Funktion und von dem Internationalitätsgrad.

Nach einer theoretischen Betrachtung schließt der Autor eine Untersuchung der Abhängigkeit von der Organisationsform aus, da die Organisationsform selbst wiederum unter anderem von der Funktion und dem Internationalitätsgrad abhängt, und somit eine doppelte Abhängigkeit vorgelegen hätte.

Für die Untersuchung der Abhängigkeiten entwickelt der Autor einen Fragebogen, mit Hilfe dessen der optimal wirkende Führungsstil ermittelt werden kann. Dieser Fragebogen erfasst 19 Merkmale eines Führungsstils und ordnet diesen semantische Paare zu. In der Erhebung wählt der Proband auch, zu welcher Ausprägung des semantischen Paares eines Merkmals er im Sinne eines optimalen Führungsstils eher tendiert. Der Vergleich der Antworten bezüglich Gemeinsamkeiten oder aber signifikanten Unterschieden zeigt die optimalen Führungsstile in Abhängigkeit von Funktion, Internationalität und Unternehmen auf.

Die Auswertung der Befragung zeigt bei den Funktionen ein eindeutiges Ergebnis. Es gibt signifikante Unterschiede zwischen den erhobenen optimalen Führungsstilen von Funktionen. Die Funktionen unterscheiden sich hinsichtlich des optimal wirkenden Führungsstils. Dies trifft zwar nicht für alle Merkmale zu, es gibt auch einige nicht abhängige Merkmale, doch die Mehrheit der untersuchten Merkmale unterscheidet

sich signifikant. Es ist umso erstaunlicher, als es zwischen den Unternehmen nicht der Fall ist. Dies bedeutet, dass der optimale Führungsstil einer Funktion sich nicht von dem optimalen Führungsstil der gleichen Funktion in einem anderen Unternehmen unterscheidet. Er unterscheidet sich aber von dem Soll-Führungsstil anderer Funktionen.

Dies bedeutet, dass die anscheinend weitläufig überschätzte Unternehmenskultur beim optimalen Führungsstil eine untergeordnete Rolle spielt. Eine erfolgreiche Führungskraft in einer Funktion hat es demnach mit dem Wechsel in ein anderes Unternehmen unter Beibehaltung der Funktion leichter als mit dem Wechsel zu einer anderen Funktion innerhalb des Unternehmens. Dies trifft natürlich nur zu, wenn die neue Funktion gegenüber der ursprünglichen einen signifikant anderen Führungsstil aufweist. Es gibt auch verwandte Funktionen, die sich bezüglich des Soll-Führungsstils nur geringfügig unterscheiden. Außerdem muss an dieser Stelle nochmals angemerkt werden, dass der Autor die Erhebung lediglich bei deutschen Unternehmen durchgeführt hat. Es besteht demnach durchaus die Möglichkeit, dass sich das Ergebnis verändert, wenn man die Betrachtung auf ausländische Unternehmen ausdehnt.

Die Korrelation zum Internationalitätsgrad der Führungsstelle kann nicht so eindeutig beantwortet werden. Auch hier gibt es Merkmale, die sich in Abhängigkeit vom Internationalitätsgrad signifikant unterscheiden, doch es sind bedeutend weniger. Der optimale Führungsstil ist daher weniger abhängig vom Internationalitätsgrad als von der Funktion. Aber auch hier gibt es signifikante Abweichungen, die es in einem international agierenden Unternehmen zu beachten gilt, natürlich mit der gleichen Einschränkung, dass die Untersuchung in deutschen Unternehmen durchgeführt wurde. Zur Absicherung der Ergebnisse wurden zufällige Stichproben verglichen. Bei diesen Vergleichen kam es bei keinem Merkmal zu signifikanten Abweichungen.

## **5.2 Empfehlungen für die Methodik und die Praxis**

Die Ergebnisse zeigen, dass der optimale Führungsstil einer Funktion bei einem bestimmten Internationalitätsgrad ermittelt werden kann. Diese Erkenntnis kann genutzt werden, um eine bessere Führungskräfteauswahl durchzuführen, indem der erhobene Soll-Führungsstil der zu besetzenden Stelle mit den beobachteten Führungsstilen der möglichen Kandidaten verglichen wird, um so den am besten passenden Kandidaten auszuwählen. Somit ist es möglich, neben den bislang betrachteten Qualifikationskriterien einer Führungskraft, mittels des Führungsstils ein weiteres Auswahlkriterium heranzuziehen. Dies führt zu einer verbesserten Führungskräfteauswahl und kann die Effektivität der Gesamtführung eines Unternehmens steigern.

Eine ähnliche effektivitätserhöhende Auswirkung dürfte auch beim Einsatz von Coaching erfolgen. Durch die Erhebung des optimalen Führungsstils einer Stelle ist es für den Coach einfacher, die Abweichungen zu dem Führungsstil seines Coachees zu ermitteln. Handlungsfelder lassen sich leichter ermitteln, und der Aufwand seitens des Coaches kann reduziert werden. Dies setzt jedoch eine systematische Erhebung der Soll-Führungsstile und der beobachteten Führungskräfte voraus.

Der Autor empfiehlt daher in einem Pilotprojekt zunächst die systematische Erfassung der Soll-Führungsstile voranzutreiben, um einerseits die Methodik zu optimieren, und andererseits die Akzeptanz für das Verfahren zu ermitteln.

In einem zweiten Schritt könnte eine systematische Kartografie erfolgen, die regelmäßig überprüft und aktualisiert wird. Somit wären in einer Wechselsituation bereits alle Informationen vorhanden, und eine schnelle Kandidatenoptimierung hinsichtlich des Führungsstils könnte erfolgen. Parallel könnte dem ausgewählten Kandidaten ein gezieltes, begleitendes Anfangscoaching mit auf den Weg gegeben werden, um alle somit bekannten Abweichungen zu dem optimalen Führungsstil zu bearbeiten.

Um die Erfassung des Soll-Führungsstils in einem Unternehmen effektiver gestalten zu können, empfiehlt der Verfasser eine online Erfassung. Der Fragebogen stünde im Firmen-Intranet, und die Befragten könnten so über das E-Mail System eingeladen werden, den online Fragebogen auszufüllen. Die statistische Auswertung der eingegangenen Fragebögen könnte automatisch zur Verfügung gestellt werden, womit eine systematische Darstellung des jeweils als optimal angesehenen Führungsstils für eine Position möglich wäre. Diese Information könnte dann in einem Personalmanagementsystem wie beispielsweise SAP HR dargestellt werden.

Es wäre auch denkbar eine Schnittstelle zu Coaches herzustellen, um den notwendigen Informationsfluss zu vereinfachen. Auswertungsfunktionen wie beispielsweise Führungsstile pro Abteilung, Standort, Funktion, Land oder Geschäftsbereich wären möglich.

Der Autor empfiehlt jedoch, grundsätzlich vor einer flächendeckenden Einführung einen Probetrieb durchzuführen, mittels dessen sich die Akzeptanz bei den Befragten oder dem Topmanagement testen lässt. Erst wenn das Topmanagement in einem Probetrieb feststellt, dass die Methodik funktioniert, und sich tatsächlich die Besetzungsqualität sowie die Führungsqualität erhöhen lässt, wird es bereit sein, entsprechende Ressourcen für einen flächendeckenden Betrieb einzusetzen.

Bezüglich der Methodik empfiehlt der Autor, den Fragebogen weiterzuentwickeln. Eine Weiterentwicklung könnte die gebildeten semantischen Paare weiter ausreifen und die gebildeten Gegensätze noch verfeinern. Außerdem könnten trivial erscheinende Fragen noch klarer im Sinne der Beschreibung optimiert werden.

### **5.3 Empfehlungen für weitere Forschungen**

Für weitere Forschungen wäre insbesondere interessant, ob sich die gefundenen Ergebnisse im Ausland bestätigen lassen. Das heißt beispielsweise, ob der typische Soll-Führungsstil einer Engineering Funktion in Deutschland von dem Soll-Führungsstil der gleichen Funktion in einem z.B. französischen Unternehmen abweicht.

Weiterhin wäre interessant, ob es eine Korrelation zwischen europäischen Unternehmen gibt und wie sich die Abhängigkeit bei einer globalen Betrachtung verhält. Hierbei könnte eine vergleichende Betrachtung von amerikanischen, europäischen und asiatischen Unternehmen interessant sein, da hier besondere, unterschiedliche Kulturkreise zum Tragen kommen. Gerade die Abhängigkeit des Führungsstils von

Kultur- und Religionskreisen könnte ein weiteres interessantes Untersuchungsobjekt darstellen. Hierbei könnten jeweils eine singuläre Abhängigkeit sowie multiple Abhängigkeiten untersucht werden.

Bislang nicht untersucht und von daher interessant, ist die Abhängigkeit vom Geschlecht. Statistisch sind heute mehr als zwei Drittel aller Führungskräfte männlich. In der vorliegenden Arbeit konnte auf diese Unterscheidung keine Rücksicht genommen werden, da die weiblichen Führungskräfte bei den untersuchten Unternehmen in der Minderheit waren und somit ein statistisch zulässiger Vergleich nicht möglich war. Umso mehr wäre es interessant, eine Abhängigkeit des Soll-Führungsstils vom Geschlecht zu untersuchen, wobei es hierbei um die Befragung von weiblichen Führungskräften geht, die beurteilen, wie der optimale Führungsstil aussehen sollte.

Ein Vergleich mit dem tatsächlich von Frauen gezeigten Führungsstil könnte dann zeigen, ob es eine geschlechterspezifische Optimierung von Führungsstellenbesetzung gibt. Vorurteile, wie „Frauen sollten keine Männer führen“ oder natürlich auch in allen anderen möglichen Kombinationen, könnten überprüft werden.

Viel interessanter erscheint dem Autor aber noch die Fragestellung, wie sich der Sollführungsstil verändert, wenn mehrere Funktionen zu integrierten Teams zusammengesetzt werden und ob diese Zusammensetzung einen neuen Soll-Führungsstil hervorruft oder aber ob sich ein dominanter Soll-Führungsstil durchsetzt.

Ein weiteres, wenn auch wesentlich komplexeres Forschungsobjekt könnte die Kombination von Abhängigkeitsdimensionen sein. Würde man beispielsweise den Soll-Führungsstil von männlich national agierenden französischen Führungskräften, die dem arabischen Kulturkreis angehören, mit weiblich amerikanischen in einem internationalen Unternehmen agierenden Führungskräften vergleichen so könnte man die Unterschiedlichkeit in einer zu definierenden Skala messen. Der Grad der Unterschiedlichkeit wäre ein Indikator für den Erfolg einer möglichen Mobilität. Der Verfasser ist jedoch der Überzeugung, dass für diese Art der Untersuchung noch viel Vorarbeit bei den singulären Abhängigkeiten geleistet werden muss.

Eine weitere Forschungsrichtung könnte die Untersuchung der Veränderbarkeit von Führungsstilen bei Kenntnis des jeweiligen Soll-Führungsstils sein. Diese Untersuchung würde sich mit der praktisch orientierten Fragestellung beschäftigen, ob die Kenntnis des Soll-Führungsstils einer Stelle vor Antritt die Führungsqualität verbessern würde. Als zweiter Aspekt könnte dann untersucht werden, ob ein gezieltes, auf dem Soll-Führungsstil basierendes Einstiegscoaching eine Verbesserung der Führungssituation von Anfang an bewirken könnte.

Noch weiter führt der Gedanke einer Incentivierung von wirksamen Führungsstilen. Hier würde die Führungskraft belohnt werden, die eine Abgleichung des eigenen Führungsstils zum Sollführungsstil aktiv betreibt und mit Erfolg durchführt. Eine Forschungsarbeit könnte ein solches Incentivierungssystem definieren und deren Wirksamkeit untersuchen. Der Autor ist hier allerdings skeptisch, da seiner Erfahrung nach von der Verbindung von Softfaktoren und materiellen Zuwendungen aufgrund der bislang nicht vorhandenen Akzeptanz der zugehörigen Messinstrumente abgeraten werden sollte. Aber auch die Akzeptanz von solchen Incentivierungssystemen bezüglich eines Soll-Führungsstils könnte ein interessantes Forschungsobjekt darstellen.

Abschließend merkt der Autor an, dass seiner Ansicht nach die Soll-Führungsstile noch gänzlich unerforscht sind und es in diesem Zusammenhang noch zahlreiche interessante Untersuchungen geben kann. Spätestens wenn die Unternehmen die Bedeutung einer Optimierung von Führungsstilen erkennen, wird das Interesse nach weiteren Forschungsarbeiten zu diesem Themenkomplex rasant ansteigen. Zumindest hat sich der Autor vorgenommen, die in der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse in sein Unternehmen einzubringen und sie in der Praxis anzuwenden.

## 6 Literaturverzeichnis

- Bartölke, K (2000), Referat zu Tannenbaum, A. S.: Control in Organizations. In: Türk, K. (Hrsg.): Hauptwerke der Organisationstheorie, Wiesbaden
- Bartsch, H (1996), Ergonomische Ansätze für Mensch- Technik Beziehungen. In: Technik zwischen Markt, Macht und Moral. S.69-82, Banse, G (Hrsg.); Cottbus
- Bartsch, H (1998), Menschliche Zuverlässigkeit in Arbeitssystemen. Fachwissenschaftliche Position. Fachbereich Maschinenbau / Elektrotechnik / Wirtschaftsingenieurwesen – Lehrstuhl Arbeitswissenschaft BTU Cottbus
- Bartsch, H (2000), Technologie aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Fachwissenschaftliche Position. Fachbereich Maschinenbau / Elektrotechnik / Wirtschaftsingenieurwesen – Lehrstuhl Arbeitswissenschaft BTU Cottbus
- Bartsch, H (2001), Skript zur Vorlesung Arbeitswissenschaft / Personalwesen. Fachbereich Maschinenbau / Elektrotechnik / Wirtschaftsingenieurwesen - Lehrstuhl Arbeitswissenschaft BTU Cottbus
- Bartsch, H (2003), Skript zur Vorlesung Arbeitswissenschaft / Personalmanagement. Fachbereich Maschinenbau /Elektrotechnik Lehrstuhl Arbeitswissenschaft BTU Cottbus
- Bartsch, H. (2003a), Arbeits- und Mußgesellschaft – Ausschluss oder Alternative? Fachwissenschaftliche Position. Fachbereich Maschinenbau / Elektrotechnik / Wirtschaftsingenieurwesen - Lehrstuhl Arbeitswissenschaft BTU Cottbus
- Bartsch, H. (2003b), Skript zur Vorlesung Arbeitswissenschaft / Arbeitsgestaltung. Fachbereich Maschinenbau / Elektrotechnik / Wirtschaftsingenieurwesen - Lehrstuhl Arbeitswissenschaft BTU Cottbus.
- Bartsch, H. (2004), Führungsqualität, in: Medizinisches Lexikon der beruflichen Belastungen und Gefährdungen, Hrsg.: Landau, K. / Pressel, G.; Gentner Verlag, Stuttgart
- Bartsch, H. (2004a), Menschliche Zuverlässigkeit in Flug - Arbeitssystemen. Vortrag in DGLR-Bericht. S. 147-157, 2004-03/12. Lehrstuhl Arbeitswissenschaft BTU Cottbus.
- Bartsch, H/ Dorn, L. (2004b), Zum Einfluss von Arbeitsanforderungen an Cockpitbesatzungen auf die Flugsicherheit. Vortrag in DGLR- Bericht 2004-03/12 S.197-203
- Bartsch, H (2004c), Der Mensch als Gegenstand von - Technologie – Wissenschaft; 4. Beckmannkolloquium am 04 und 05 Juni 2004 in Wismar, <http://www.heinz-bartsch.de/>
- Bartsch, H (2006), Führungsqualität und Handlungskompetenz im Flugbetrieb / 10. FHP - Symposium in Rhumspringe/ Eichsfeld 3.-5. April 2006
- Bartsch, H (2007), Interkulturelle Anforderungen im Cockpit, Expertenbeitrag von Aeorsecure veröffentlicht am 26.08.2007 <http://www.aeorsecure.de/studie/2698-interkulturelle-anforderungen-im-cockpit-teil1.php>



- Bea, F. X. / Göbel, E. (1999), Organisation. Theorie und Gestaltung. Stuttgart: Uni – TB
- Berner, W. (2001), Fragebogen: Handwerkliche Tipps.  
<http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/fragebogen-tipps.php>.
- Bisani, F. (1985), Personalführung. 3. neubearb. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Borg, I. (2003), Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung – Theorien, Tools und Praxiserfahrungen, 3. Auflage Hofgrefe, Göttingen /Bern/ Toronto/ Seattle
- Bortz, J. & Döring, N. (2002), Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. (3., überarb. Aufl.). Berlin: Springer
- Braun, J. (1996), Einführung. In: Neue Organisationsformen im Unternehmen. Hrsg. v. H.-J. Bullinger und H. J. Warnecke. Berlin / Heidelberg / New York: Springer Verlag
- Breisig, P. (1990), Betriebliche Sozialtechniken, Luchterhand Neuwied
- Brightford, E. (1972), Verhaltensorientiertes Management; Einführung in die Methoden der Unternehmensführung, Frankfurt/ New York: Herder
- Bubb, H. (1992), Menschliche Zuverlässigkeit: Definitionen, Zusammenhänge, Bewertung. Landsberg: ecomed Fachverlag
- Bühner, R. (1999), Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 9. bearb. u. erg. Aufl. München: Oldenbourg Verlag
- Davidow, W. /Malone, M. (1993), Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt-New York (Campus)
- Delhees, K.H. (1995), Soziale Kommunikation: Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft, Westdt. Verlag Opladen
- Deyhle, A. (1972), Controller-Organisation. In : Zs. BTA + BTO, München: Moderne Industrie
- E. Gabele; H. Liebel; W.A. Oechsler (Hrsg.) (1982), Führungsgrundsätze und Führungsmodelle, Bamberg
- Fitzenz, J. (2000), The ROI of Human Capital M. Measuring the Economic Value. of Employee Performance, American Management Association, New York.
- Geffroy, E.K. (2000), Ich will nach oben, Landberg/Lech
- Geißler, H. (2001), Organisationskultur. In: Arnold, Rolf/Sigrid Nolda/ Ekkehard Nuissl (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenen PädagogikBad Heilbrunn/Obb. (Klinkhardt)
- Geldern, M. v. (1997), Organisation – Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch mit Fallbeispielen. Frankfurt: Campus-Verlag
- Grochla, E. (1982), Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Stuttgart: Poeschel

- Heinen, E. (1976), Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hellriegel, D. (2001), Organizational Behavior. 9. Aufl.. Cincinnati
- Hersey, P, Blanchard, K. (1982), Management of Organizational Behaviour, 4th ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Hill, W. / Fehlbaum, R/ Ulrich, P. (1994), Organisationslehre 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. 5. überarb. Aufl.. Bern / Stuttgart / Wien: Verlag Paul Haupt
- Hoffmann, F. (1992), Aufbauorganisation. In: Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag. Sp. 208 – 221
- Hopfenbeck, W. (1979), Arbeitsbuch zur Allgemeinen Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Landsberg
- Jöns, I. (1995), Entwicklung der Beurteilungsinstrumente. In K.Hofmann (Hrsg.). (1995). Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis : Konzepte, Analysen, Erfahrungen (S. 37-56). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union
- Kemmetmüller, W. (1974), Führungsmodelle und Betriebsgröße, Berlin
- Kieser, A. (1995), Handwörterbuch der Führung, Schäffer - Poeschel Stuttgart,
- Kronenthaler, A. (2003), Skript für Mitarbeiterführung. Universität Karlsruhe. <http://www.stud.uni-karlsruhe.de/~uzarj/downloads/SkriptMitarbeiter-fuehrung.pdf>.
- Krulis-Randa, J. (1984), Reflexionen über die Unternehmenskultur und über ihre Bedeutung für den Erfolg schweizerischer Unternehmungen. In: „Die Unternehmung“. Nr. 4. S. 358-372.
- Kutschker, M. / Schmid, S. (2002), Internationales Management. 2. bearb. Aufl. München Wien: R. Oldenbourg Verlag
- Lattmann, C. (1982), Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters, Bern/ Stuttgart
- Lewin, K. (1967), Gesetze und Experimente in der Psychologie, (Wiss. Buchgesellschaft, Darmstadt
- Liedtke, G. (1996), Führungskraft Meister - Wissen, Tips und Regeln für erfolgreiches Führen, Remingen,
- Luhrmann, N. (1999), Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Mit einem Epilog 1994. Berlin (Duncker und Humblot) <sup>5</sup> 1999 (Schriftenreihe der Hochschule Speyer; Band 20),
- Macharzina, K. (1999), Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- McLean, R. (1995), Performance Measures in the New Economy The Premier's Council of Ontario, Ontario, Canada
- Meyers (1991), Das neue Dudenlexikon. 2. Aufl.. Hrsg. u. bearb. von Meyers Lexikonredaktion. Mannheim / Wien / Zürich: Dudenverlag.
- Neuberger, O. (1994), Führen und geführt werden, 1994, Enke Stuttgart,
- Neuberger, O. (2002), Führen und führen lassen. 6. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Northouse, P.G. (1997), Leadership: Theory and practise, Sage Publ. Thousand Oaks, California,
- Olfert, K. (1990), Personalwirtschaft, 4. überarb. u. erw. Aufl.. Ludwigshafen: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft
- Picot, A. (1984), Organisation. In: Vahlens Kompendium der BWL, Bd. 2. München: Vahlen Verlag
- Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R. T. (1998), Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management – Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 3. überarb. Aufl.. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Rahn, H.-J., (1990), Betriebliche Führung, Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart
- Reddin, W (1981), Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, Verlag moderne Industrie Landsberg/Lech
- Richter, M. (1989), Personalführung im Betrieb, Hanser-Verlag München
- Roegner, A (2005), Untersuchungen zur Funktion von Benutzerinformationen für die Beeinflussung der menschlichen Zuverlässigkeit in sozio-technischen Systemen. Dissertation am Lehrstuhl Arbeitswissenschaft Prof. Dr.Dr.Dr.h.c. Bartsch, BTU Cottbus.
- Roos, Alexander W (2003), B2B-Communities (erschieden in: Bungard, W.; Fleischer, J.; Nohr, H.; Spath, D.; Zahn, E. (Hrsg.): Customer Knowledge Management:, Stuttgart
- Rosenstiel v., L (2001), Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie III/6, Göttingen
- Rosenstiel v., L. (2001), Führung von Führungskräften; Lauterburg, Ch.: Gute Manager fallen nicht vom Himmel
- Rump, J. (2003), Wandel in der Arbeitswelt - Herausforderungen für Mensch und Organisation, in Knauth, P. / Wollert, A. (Hrsg.): Human Resource Management, Köln
- Sapolsky, R. (1999), Physiologie der überlegenen/unterlegenen Primaten, New York
- Schanz, G. (1992), Organisation. In: Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl.. Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag. Sp. 1459-1471
- Scherm, E./ Süß, S. (2001), Internationales Management: Eine funktionale Perspektive. München, Verlag Franz Vahlen

- Schwarz, H. (1983), Betriebsorganisation als Führungsaufgabe: Organisation– Lehre und Praxis. 9. neubearb. u. erg. Aufl.. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie
- Specht, G. / Beckmann, C. (1996), F & E - Management. Stuttgart: Schäffer – Poeschel
- Stier, W. (1999), Empirische Forschungsmethoden. (2., überarb. Aufl.). Berlin, Springer
- Stogdill, R.M. (1974), Handbook of leadership: a survey of theory an research, New York,
- Ueberschaer, N. (2004) Zum Zusammenhang von Führungsqualität und menschlicher Zuverlässigkeit in Arbeitssystemen - dargestellt an ausgewählten praktischen Beispielen. Dissertation am Lehrstuhl Arbeitswissenschaft Prof. Dr.Dr.Dr.h.c. Bartsch, BTU Cottbus.
- Weibler, J. (2001), Personalführung, München, Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Welge, M. K/ Holtbrügge, D. (2001), Internationales Management. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie
- Wojda F./ Waldner B. (2000), Neue Formen der Arbeit und Arbeitsorganisationen. In: Wojda, F. (Hrsg.): Innovative Organisationsformen – Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation, Schäffer Poeschel, Stuttgart
- Woll, R. (2002), Skript zur Vorlesung Qualitätslehre 1. Wintersemester 02/03. Lehrstuhl für Qualitätsmanagement, BTU Cottbus
- Wolter, H.-J./ Wolff, K./ Freund, W. (1998), Das virtuelle Unternehmen ... Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden
- Worpitz, H. (1991), Wissenschaftliche Unternehmensführung?: Führungsmethoden - Führungsmodelle; Bereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt am Main
- Wunderer, R. (2006), Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 1. Auflage 1993, 2. vollst. überarb. und erw. Auflage 1997, 3. vollst. überarb. und erw. Auflage 2000, 4. vollst. überarb. und erw. Auflage 2001, 5. überarb. Auflage 2003). Neuwied: Luchterhand
- Wunderer, R. (2001), Führung und Zusammenarbeit, Luchterhand Verlag Neuwied,
- Wunderer, R. (1995), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Zander, E. (1994), Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 8. Auflage Haufe Freiburg

## Internetquellen:

- 1.) Bartsch, H „Coaching - ein Instrument zur Verbesserung der Führungsqualität“  
<http://www.heinz-bartsch.de>
- 2.) Bartsch, H. Coaching Beitrag  
<http://www.heinz-bartsch.de/Coaching-BeitragKonferenz.pdf>
- 3.) Dissertation Alexander John  
[http://opus.kobv.de/btu/volltexte/2007/130/pdf/Dissertation\\_Alexander\\_John\\_2007\\_03\\_09.pdf](http://opus.kobv.de/btu/volltexte/2007/130/pdf/Dissertation_Alexander_John_2007_03_09.pdf)
- 4.) Strategische Unternehmensführung ADL Lexikon  
[http://www.adlexikon.de/Strategische\\_Unternehmensfuehrung.html](http://www.adlexikon.de/Strategische_Unternehmensfuehrung.html)
- 5.) Unister Lexikon  
[http://www.unister.de/Unister/wissen/sf\\_lexikon/ausgabe\\_stichwort1082\\_29.html](http://www.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort1082_29.html)
- 6.) Unternehmensführung Wikipedia  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensführung>
- 7.) Definition des Begriffes Modell  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Modell#Definition>
- 8.) Burnout Kongress  
<http://www.webster.ac.at/burnoutcongress/Presentations%20PDF%20files/Maunz.pdf>
- 9.) Abstammung des Organisationsbegriffes nach Wikipedia  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisation#Wortherkunft>
- 10.) Abstammung des Interkulturalitätsbegriffes nach Wikipedia  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturalität#Wortherkunft>
- 11.) Definition des Innovationsbegriffs  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Innovation>
- 12.) Zitat Alexander v. Humboldt  
<http://www.ik.tu-cottbus.de/einfuehrung.htm>
- 13.) Zitate  
<http://www.zitate.de/detail-kategorie-3611.htm>

# 7 Anlagen

## 7.1 Interner Fragebogen

### Befragung zur Ausprägung des optimalen Führungsstils

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, unsere Fragen zu beantworten. Das Ausfüllen des Bogens wird ca. 10 bis 15 Minuten in Anspruch nehmen.

In unserer Befragung geht es darum, wie Ihrer Meinung nach der optimale Führungsstil einer Band IV Führungskraft aus Ihrem Bereich ausgeprägt sein sollte. Bitte stellen Sie sich dabei NICHT eine konkrete, gegenwärtig beschäftigte Führungskraft vor. Denken Sie dabei an **die optimal wirkende Führungskraft**, wie sie sich **IHRER Meinung nach** verhalten sollte.

Auf den folgenden zwei Seiten werden typische Verhaltensweisen von Führungskräften beschrieben. Wir haben dabei jeweils zwei extreme Formen gegenübergestellt. Bitte kreuzen Sie zwischen diesen Formen jeweils das Kästchen an, dass **IHRER Meinung nach die optimal wirkende Führungskraft in Ihrem Bereich** am besten beschreibt.

Nachstehend erklären wir Ihnen dieses Vorgehen noch einmal an einem Beispiel:

**Stellen Sie sich die optimal wirkende Führungskraft vor!**

Entscheidungen werden allein von der Führungskraft getroffen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Entscheidungen werden ausschließlich demokratisch im Team getroffen
<i>Das Kreuz besagt, die optimal wirkende Führungskraft würde Entscheidungen eher alleine treffen.</i>		

Die Skalenstufen drücken aus, in welchem Ausmaß entweder das Verhalten am linken oder am rechten Ende der Skala optimalerweise zutreffen sollte.

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Entscheidungen werden allein vom Vorgesetzten getroffen	trifft voll zu	trifft größ- tenteils zu	trifft teilwei- se zu	trifft wenig zu	trifft wenig zu	trifft teilwei- se zu	trifft größ- tenteils zu	trifft voll zu	Entscheidungen werden ausschließ- lich demokratisch im Team getroffen

Der Fragebogen wird im Rahmen einer Studie durchgeführt und dient somit der wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Es werden keine Rückschlüsse auf die teilnehmenden Personen durchgeführt. Ihre Angaben werden anonymisiert verwendet, Ihre persönlichen Daten werden nicht genannt und alle Bestimmungen des Datenschutzgesetzes bei der Erhebung, Verwaltung und Sicherung von Daten werden eingehalten. Die Bezeichnungen "die Führungskraft" oder "der Mitarbeiter" auf den folgenden Seiten beziehen sich ausdrücklich gleichermaßen auf Frauen und Männer.

**Bitte achten Sie darauf, pro Frage nur ein Kästchen anzukreuzen.**

Wie sollte der optimale Führungsstil in Ihrem Bereich aussehen?

(Es gibt kein "richtig" oder "falsch" - es geht um Ihre ganz persönliche Einschätzung.)

Die Führungskraft gibt alle Ziele vor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Der Mitarbeiter bestimmt selbst seine Ziele
Entscheidungen werden ausschließlich demokratisch im Team getroffen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Entscheidungen werden allein von der Führungskraft getroffen
Die Führungskraft diskutiert nie über ihre Entscheidungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft lässt alle Einwände zu und ändert ständig ihre Entscheidungen
Die Führungskraft gibt dem Mitarbeiter detaillierte Arbeitsanweisungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft interessiert sich nicht für die Durchführungsweise, sondern nur für die Ergebnisse
Die Führungskraft kontrolliert jeden Arbeitsschritt ganz genau	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft kontrolliert die Arbeit ihrer Mitarbeiter überhaupt nicht
Die Führungskraft delegiert alles an ihre Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft erledigt alle Aufgaben selbst
Die Führungskraft handelt stets sehr strukturiert nach Plan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft handelt stets spontan und unstrukturiert
Bei Problemen der Mitarbeiter gibt die Führungskraft stets Lösungen vor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bei Problemen ermutigt die Führungskraft die Mitarbeiter grundsätzlich dazu, selber Lösungen zu finden
Die Führungskraft konzentriert sich ausschließlich auf die fachlichen Aspekte der Aufgabenerledigung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft betont ausschließlich andere Aspekte wie z.B. Zusammenarbeit
Die Führungskraft motiviert ausschließlich über rationale Argumente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft motiviert ausschließlich über die Vermittlung von Begeisterung und Inspiration
Die Führungskraft betont deutlich ihre hierarchische Stellung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft handelt als gleichwertiger Partner ihrer Mitarbeiter
Die Führungskraft sucht immer die persönliche Nähe zu ihren Mitarbeitern	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft hält große persönliche Distanz zu ihren Mitarbeitern

Die Führungskraft entwickelt stets das Potential ihrer Mitarbeiter und setzt dieses konsequent ein	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft greift ausschließlich auf bereits qualifizierte Mitarbeiter zurück
Die Führungskraft lässt die Gruppe vollkommen ihre eigene Dynamik entwickeln	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft wirkt permanent auf den Gruppenprozess ein
Die Führungskraft stellt moralische und ethische Werte bei der Aufgabenerledigung in den Vordergrund	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft konzentriert sich auf die reine Aufgabenerledigung
Die Führungskraft spricht ständig mit ihren Mitarbeitern (arbeitsbezogen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft vermeidet alle Gespräche mit ihren Mitarbeitern
Die Führungskraft stellt persönliche und soziale Belange ihrer Mitarbeiter immer hinten an	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft achtet ausschließlich auf persönliche und soziale Belange ihrer Mitarbeiter
Die Führungskraft gibt nie Feedback und äußert keine Kritik gegenüber ihren Mitarbeitern	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft gibt permanent Feedback und äußert ständig Kritik gegenüber ihren Mitarbeitern
Die Führungskraft führt ständig Neuerungen ein	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft hält stets an gewohnten Herangehensweisen fest
Was halten Sie außerdem für relevant in Bezug auf den optimalen Führungsstil in Ihrem Bereich?		

**Nun bitten wir Sie noch um einige allgemeine Angaben:**

Ihr Alter und Geschlecht? \_\_\_\_\_ Jahre weiblich  männlich

Haben Sie einen Hochschulabschluss? Universität  Fachhochschule  Nein

Bitte geben Sie an, in welchem Funktionsbereich (Siglum) Sie arbeiten (freiwillig): \_\_\_\_\_

Bitte geben Sie kurz an, auf welche Stelle sich die Erhebung bezieht: \_\_\_\_\_

Wie groß ist die Internationalität dieser Stelle? eher national geprägt:   
ab und zu internationale Aufgaben   
sehr oft internationale Aufgaben   
internationale Stelle

**Vielen Dank!**



## 7.2 Externer Fragebogen

### Befragung zur Ausprägung des optimalen Führungsstils

Sehr geehrte Damen und Herren,

Dieser Fragebogen ist Basis einer wissenschaftlichen Untersuchung über optimale Führungsstile in Abhängigkeit von der Funktion im Unternehmen. Die Ergebnisse werden im Rahmen einer Dissertation ausgewertet.

Von den Ergebnissen erhoffen wir uns wertvolle Hinweise für die gezielte Diagnose und Entwicklung von Führungskräften im Hinblick auf spezifische Funktionen im Unternehmen.

Das Ausfüllen des Bogens wird ca. 10 Minuten Zeit in Anspruch nehmen.

Wenn Sie noch Fragen zu der Umfrage haben, so wenden Sie sich gerne an Thomas Ehm, Tel. 0171-8680257 oder per Email an thomasehm@web.de

Bei Interesse senden wir Ihnen gerne die Ergebnisse der Befragung zu.

Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Es werden keine Rückschlüsse auf die teilnehmenden Personen durchgeführt und alle Bestimmungen des Datenschutzgesetzes bei der Erhebung, Verwaltung und Sicherung von Daten werden eingehalten. Die Bezeichnungen "die Führungskraft" oder "der Mitarbeiter" auf den folgenden Seiten beziehen sich ausdrücklich gleichermaßen auf Frauen und Männer.

**Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Mühe!**

1. Gibt es bei Ihnen im Unternehmen Führungsleitlinien?  ja  nein

2. Gibt es bei Ihnen im Unternehmen Anforderungsprofile für Führungskräfte?

ja  nein

2a) Wenn ja, sind die Anforderungsprofile

- abhängig von der Funktion
- abhängig vom Bereich
- abhängig von der hierarchischen Stellung oder
- für alle Führungspositionen gültig?

2b) Worauf beziehen sich die Anforderungsprofile? (Mehrfachnennungen möglich)

- Kompetenzen/ Eigenschaften
- Kenntnisse/ Fertigkeiten
- Verhaltensweisen

**3. Welche Möglichkeiten nutzen Sie, um Führungsmerkmale zu erfassen?**

- Assessment Center**
- Mitarbeitergespräche**
- Standardisierte Tests**
- Vorgesetztenbeurteilung**
- Mitarbeiterbefragung**
- 180° oder 360°-Feedback-Verfahren**
- Sonstige: \_\_\_\_\_**

**4. Welche der folgenden Merkmale des Führungsverhaltens erheben Sie?**

- Äußerung von Feedback und Kritik
- Begeisterung/ Motivierung der Mitarbeiter
- Entwicklung der eigenen Mitarbeiter
- Beeinflussung der Gruppe
- Strukturierung der Arbeit
- Innovationsfreude/ -fähigkeit
- Beteiligung der Mitarbeiter beim Festlegen von Zielen
- Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungen
- Detaillierungsgrad der Arbeitsanweisungen
- Kontrolle der Mitarbeiter
- Ausmaß der Delegation an Mitarbeiter
- Unterstützung der Mitarbeiter bei Problemen
- Orientierung auf die rein fachliche Aufgabenerledigung
- Hierarchie-Betonung des Vorgesetzten
- Persönliche Nähe zum Mitarbeiter
- Betonung moralischer/ ethischer Werte bei der Führung
- Ausmaß der Führungskommunikation
- Berücksichtigung persönlicher Belange der Mitarbeiter
- Sonstige: \_\_\_\_\_

5. Ermitteln Sie optimale Führungsstile?  ja  nein

6. Im Folgenden werden typische Verhaltensweisen von Führungskräften beschrieben. Wir haben dabei jeweils zwei extreme Formen gegenübergestellt. Bitte kreuzen Sie zwischen diesen Formen jeweils das Kästchen an, das Ihrer Meinung nach die optimal wirkende Führungskraft in Ihrem Bereich am besten beschreibt.

Die Führungskraft gibt alle Ziele vor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Der Mitarbeiter bestimmt selbst seine Ziele
Entscheidungen werden ausschließlich demokratisch im Team getroffen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Entscheidungen werden allein von der Führungskraft getroffen
Die Führungskraft diskutiert nie über ihre Entscheidungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft lässt alle Einwände zu und ändert ständig ihre Entscheidungen

Führungskraft gibt dem Mitarbeiter detaillierte Arbeitsanweisungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft interessiert sich nicht für die Durchführungsweise, sondern nur für die Ergebnisse
Die Führungskraft kontrolliert jeden Arbeitsschritt ganz genau	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft kontrolliert die Arbeit ihrer Mitarbeiter überhaupt nicht
Die Führungskraft delegiert alles an ihre Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft erledigt alle Aufgaben selbst
Die Führungskraft handelt stets sehr strukturiert nach Plan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft handelt stets spontan und unstrukturiert
Bei Problemen der Mitarbeiter gibt die Führungskraft stets Lösungen vor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bei Problemen ermutigt die Führungskraft die Mitarbeiter grundsätzlich dazu, selber Lösungen zu finden
Die Führungskraft konzentriert sich ausschließlich auf die fachlichen Aspekte der Aufgabenerledigung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft betont ausschließlich andere Aspekte wie z.B. Zusammenarbeit
Die Führungskraft motiviert ausschließlich über rationale Argumente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft motiviert ausschließlich über die Vermittlung von Begeisterung und Inspiration
Die Führungskraft betont deutlich ihre hierarchische Stellung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft handelt als gleichwertiger Partner ihrer Mitarbeiter
Die Führungskraft sucht immer die persönliche Nähe zu ihren Mitarbeitern	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft hält große persönliche Distanz zu ihren Mitarbeitern
Die Führungskraft entwickelt stets das Potential ihrer Mitarbeiter und setzt dieses konsequent ein	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft greift ausschließlich auf bereits qualifizierte Mitarbeiter zurück
Die Führungskraft lässt die Gruppe vollkommen ihre eigene Dynamik entwickeln	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft wirkt permanent auf den Gruppenprozess ein
Die Führungskraft stellt moralische und ethische Werte bei der Aufgabenerledigung in den Vordergrund	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft konzentriert sich auf die reine Aufgabenerledigung
Die Führungskraft spricht ständig mit ihren Mitarbeitern (arbeitsbezogen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Die Führungskraft vermeidet alle Gespräche mit ihren Mitarbeitern

Die Führungskraft stellt persönliche und soziale Belange ihrer Mitarbeiter immer hinten an

Die Führungskraft achtet ausschließlich auf persönliche und soziale Belange ihrer Mitarbeiter

Die Führungskraft gibt nie Feedback und äußert keine Kritik gegenüber ihren Mitarbeitern

Die Führungskraft gibt permanent Feedback und äußert ständig Kritik gegenüber ihren Mitarbeitern

Die Führungskraft führt ständig Neuerungen ein

Die Führungskraft hält stets an gewohnten Herangehensweisen fest

Schließlich bitten wir Sie noch um einige generelle Angaben. Diese Daten werden zu rein wissenschaftlichen Zwecken verwendet und streng vertraulich behandelt.

7. Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?  Industrie  Dienstleistung

8. Ist Ihr Unternehmen international aufgestellt?  ja  nein

9. Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen weltweit?

bis 100  101 – 2000  2001 – 10.000  über 10.000

10. In welchem Bereich sind Sie tätig?

11. Ihr Alter und Geschlecht? \_\_\_\_\_ Jahre weiblich  männlich

12. Haben Sie einen Hochschulabschluss? Universität  Fachhochschule  Nein

**Vielen Dank!**

## 7.3 Anhang B

### Test für Bereiche Engineering und Fertigung

	Bereich	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	E	29	3,41	1,476	,274
	F	60	3,03	1,804	,233
Entscheidungen	E	29	4,86	1,382	,257
	F	60	4,92	1,660	,214
Diskussion	E	29	4,03	1,375	,255
	F	60	3,88	1,303	,168
Anweisungen	E	29	5,79	1,398	,260
	F	60	4,97	2,033	,263
Kontrolle	E	29	5,38	1,374	,255
	F	60	4,48	1,200	,155
Delegation	E	29	3,14	1,026	,190
	F	60	3,02	1,017	,131
Struktur	E	29	2,72	1,131	,210
	F	60	2,02	,748	,097
Lösungen	E	28	6,07	,979	,185
	F	60	6,55	1,080	,139
Fachliche Aspekte	E	29	4,59	1,181	,219
	F	60	4,83	1,638	,211
Motivation	E	29	4,34	1,078	,200
	F	60	5,57	1,555	,201
Hierarchie	E	29	4,93	1,361	,253
	F	60	5,88	1,427	,184
Persönliche Nähe	E	29	4,03	1,267	,235
	F	60	3,03	1,414	,183
Entwicklung	E	29	2,34	1,045	,194
	F	60	1,95	,910	,117
Einfluss auf Gruppe	E	29	4,66	1,370	,254
	F	60	4,17	1,729	,223
Moral	E	29	4,45	1,502	,279
	F	60	4,72	1,678	,217
Kommunikation	E	29	2,31	,761	,141
	F	60	2,05	,699	,090
Persönliche Belange	E	29	4,72	1,099	,204
	F	60	5,37	,974	,126
Feed Back	E	29	5,93	1,067	,198
	F	60	6,15	1,273	,164
Innovation	E	29	3,97	1,322	,246
	F	60	3,63	1,495	,193

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz		df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	,753	,388	,987	87	,327	,38	,386	-,386	1,147
	Varianzen sind nicht gleich			1,058	66,534	,294	,38	,360	-,338	1,099
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	3,576	,062	-,153	87	,879	-,05	,356	-,763	,654
	Varianzen sind nicht gleich			-,163	65,558	,871	-,05	,334	-,722	,613
Diskussion	Varianzen sind gleich	,743	,391	,504	87	,616	,15	,300	-,445	,748
	Varianzen sind nicht gleich			,494	52,846	,623	,15	,306	-,462	,765
Anweisungen	Varianzen sind gleich	8,691	,004	1,972	87	,052	,83	,419	-,006	1,659
	Varianzen sind nicht gleich			2,238	76,534	,028	,83	,369	,091	1,562
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,535	,466	3,148	87	,002	,90	,285	,330	1,462
	Varianzen sind nicht gleich			3,002	49,291	,004	,90	,298	,296	1,496
Delegation	Varianzen sind gleich	,133	,716	,526	87	,600	,12	,231	-,337	,580
	Varianzen sind nicht gleich			,524	55,026	,602	,12	,231	-,342	,585
Struktur	Varianzen sind gleich	6,019	,016	3,518	87	,001	,71	,201	,308	1,107
	Varianzen sind nicht gleich			3,062	40,235	,004	,71	,231	,241	1,174
Lösungen	Varianzen sind gleich	,112	,739	-,1993	86	,049	-,48	,240	-,956	-,001
	Varianzen sind nicht gleich			-,2066	57,874	,043	-,48	,232	-,942	-,015
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	8,260	,005	-,725	87	,470	-,25	,341	-,924	,430
	Varianzen sind nicht gleich			-,811	73,958	,420	-,25	,305	-,854	,360
Motivation	Varianzen sind gleich	6,074	,016	-3,806	87	,000	-1,22	,321	-1,860	-,584
	Varianzen sind nicht gleich			-4,309	76,110	,000	-1,22	,284	-1,787	-,657
Hierarchie	Varianzen sind gleich	,052	,820	-2,994	87	,004	-,95	,318	-1,584	-,320
	Varianzen sind nicht gleich			-3,045	57,913	,003	-,95	,313	-1,578	-,326
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,202	,654	3,235	87	,002	1,00	,309	,386	1,616
	Varianzen sind nicht gleich			3,362	61,295	,001	1,00	,298	,406	1,597
Entwicklung	Varianzen sind gleich	,300	,585	1,827	87	,071	,39	,216	-,035	,824
	Varianzen sind nicht gleich			1,741	49,166	,088	,39	,227	-,061	,851
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	3,359	,070	1,332	87	,186	,49	,367	-,241	1,218
	Varianzen sind nicht gleich			1,443	68,446	,153	,49	,338	-,187	1,164
Moral	Varianzen sind gleich	,700	,405	-,731	87	,467	-,27	,367	-,998	,461
	Varianzen sind nicht gleich			-,760	61,380	,450	-,27	,353	-,975	,438
Kommunikation	Varianzen sind gleich	1,554	,216	1,600	87	,113	,26	,163	-,063	,584
	Varianzen sind nicht gleich			1,553	51,462	,127	,26	,168	-,076	,597
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	,170	,681	-2,798	87	,006	-,64	,230	-1,099	-,186
	Varianzen sind nicht gleich			-2,681	49,885	,010	-,64	,240	-1,124	-,161
Feed Back	Varianzen sind gleich	2,337	,130	-,800	87	,426	-,22	,274	-,763	,325
	Varianzen sind nicht gleich			-,851	65,172	,398	-,22	,257	-,733	,295
Innovation	Varianzen sind gleich	,306	,582	1,019	87	,311	,33	,326	-,316	,980
	Varianzen sind nicht gleich			1,063	62,056	,292	,33	,312	-,292	,957

**Signifikante Abweichungen bei „Anweisungen“, „Kontrolle“, „Struktur“, „Lösungen“, „Motivation“, „Hierarchie“, persönlicher Nähe“ und „persönliche Belange“.**

## T-Test für Bereiche Engineering und Programme

### Gruppenstatistiken

	Bereich	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	E	29	3,41	1,476	,274
	P	15	2,73	1,335	,345
Entscheidungen	E	29	4,86	1,382	,257
	P	15	5,27	1,907	,492
Diskussion	E	29	4,03	1,375	,255
	P	15	3,93	1,668	,431
Anweisungen	E	29	5,79	1,398	,260
	P	15	6,20	1,521	,393
Kontrolle	E	29	5,38	1,374	,255
	P	15	5,13	1,552	,401
Delegation	E	29	3,14	1,026	,190
	P	15	3,13	1,302	,336
Struktur	E	29	2,72	1,131	,210
	P	15	2,93	1,387	,358
Lösungen	E	28	6,07	,979	,185
	P	15	6,80	1,082	,279
Fachliche Aspekte	E	29	4,59	1,181	,219
	P	15	4,73	1,486	,384
Motivation	E	29	4,34	1,078	,200
	P	15	4,80	1,781	,460
Hierarchie	E	29	4,93	1,361	,253
	P	15	4,60	1,595	,412
Persönliche Nähe	E	29	4,03	1,267	,235
	P	15	3,07	1,438	,371
Entwicklung	E	29	2,34	1,045	,194
	P	15	2,00	1,648	,425
Einfluss auf Gruppe	E	29	4,66	1,370	,254
	P	15	4,47	1,598	,413
Moral	E	29	4,45	1,502	,279
	P	15	5,53	1,457	,376
Kommunikation	E	29	2,31	,761	,141
	P	15	1,73	,799	,206
Persönliche Belange	E	29	4,72	1,099	,204
	P	15	4,47	1,356	,350
Feed Back	E	29	5,93	1,067	,198
	P	15	6,40	,910	,235
Innovation	E	29	3,97	1,322	,246
	P	15	3,53	1,125	,291

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	,397	,532	1,495	42	,142	,68	,455	-,238	1,599
	Varianzen sind nicht gleich			1,545	31,104	,132	,68	,440	-,217	1,578
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	2,564	,117	-,807	42	,424	-,40	,501	-1,416	,607
	Varianzen sind nicht gleich			-,729	21,826	,474	-,40	,555	-1,557	,748
Diskussion	Varianzen sind gleich	,997	,324	,215	42	,831	,10	,470	-,848	1,051
	Varianzen sind nicht gleich			,202	24,093	,842	,10	,501	-,932	1,134
Anweisungen	Varianzen sind gleich	,082	,776	-,888	42	,380	-,41	,458	-1,331	,518
	Varianzen sind nicht gleich			-,864	26,392	,395	-,41	,471	-1,374	,560
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,859	,359	,539	42	,593	,25	,457	-,675	1,167
	Varianzen sind nicht gleich			,518	25,542	,609	,25	,475	-,731	1,223
Delegation	Varianzen sind gleich	,530	,471	,013	42	,990	,00	,358	-,718	,727
	Varianzen sind nicht gleich			,012	23,231	,991	,00	,386	-,794	,803
Struktur	Varianzen sind gleich	,008	,929	-,538	42	,593	-,21	,389	-,994	,575
	Varianzen sind nicht gleich			-,504	23,868	,619	-,21	,415	-1,066	,648
Lösungen	Varianzen sind gleich	,097	,757	-2,243	41	,030	-,73	,325	-1,385	-,073
	Varianzen sind nicht gleich			-2,174	26,330	,039	-,73	,335	-1,417	-,040
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	,973	,330	-,358	42	,722	-,15	,410	-,976	,681
	Varianzen sind nicht gleich			-,333	23,384	,742	-,15	,442	-1,061	,766
Motivation	Varianzen sind gleich	6,717	,013	-1,057	42	,296	-,46	,430	-1,324	,414
	Varianzen sind nicht gleich			-,908	19,462	,375	-,46	,502	-1,503	,593
Hierarchie	Varianzen sind gleich	1,002	,322	,721	42	,475	,33	,459	-,595	1,257
	Varianzen sind nicht gleich			,685	24,778	,500	,33	,483	-,664	1,326
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,126	,725	2,294	42	,027	,97	,422	,116	1,819
	Varianzen sind nicht gleich			2,202	25,459	,037	,97	,439	,063	1,872
Entwicklung	Varianzen sind gleich	1,049	,312	,849	42	,401	,34	,406	-,475	1,165
	Varianzen sind nicht gleich			,738	19,995	,469	,34	,468	-,630	1,320
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	,366	,549	,409	42	,685	,19	,461	-,742	1,119
	Varianzen sind nicht gleich			,389	24,876	,701	,19	,485	-,810	1,187
Moral	Varianzen sind gleich	,247	,622	-2,294	42	,027	-1,09	,473	-2,040	-,130
	Varianzen sind nicht gleich			-2,317	29,204	,028	-1,09	,468	-2,043	-,127
Kommunikation	Varianzen sind gleich	,290	,593	2,345	42	,024	,58	,246	,080	1,074
	Varianzen sind nicht gleich			2,308	27,223	,029	,58	,250	,064	1,090
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	,895	,350	,680	42	,500	,26	,379	-,507	1,022
	Varianzen sind nicht gleich			,635	23,754	,531	,26	,405	-,579	1,094
Feed Back	Varianzen sind gleich	,020	,890	-1,450	42	,155	-,47	,324	-1,122	,184
	Varianzen sind nicht gleich			-1,526	32,703	,137	-,47	,307	-1,095	,157
Innovation	Varianzen sind gleich	,525	,473	1,078	42	,287	,43	,401	-,377	1,241
	Varianzen sind nicht gleich			1,136	32,777	,264	,43	,380	-,342	1,206

**Signifikante Abweichungen bei „Lösungen“, „persönliche Nähe“, „Moral“ und „Kommunikation“.**



## T-Test für Bereiche HR und Engineering

### Gruppenstatistiken

	Bereich	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	E	29	3,41	1,476	,274
	H	21	3,86	1,195	,261
Entscheidungen	E	29	4,86	1,382	,257
	H	21	5,00	1,378	,301
Diskussion	E	29	4,03	1,375	,255
	H	21	3,95	1,161	,253
Anweisungen	E	29	5,79	1,398	,260
	H	21	5,10	1,758	,384
Kontrolle	E	29	5,38	1,374	,255
	H	21	5,10	1,375	,300
Delegation	E	29	3,14	1,026	,190
	H	21	3,52	1,078	,235
Struktur	E	29	2,72	1,131	,210
	H	21	2,67	1,155	,252
Lösungen	E	28	6,07	,979	,185
	H	20	5,95	1,538	,344
Fachliche Aspekte	E	29	4,59	1,181	,219
	H	21	4,86	1,276	,278
Motivation	E	29	4,34	1,078	,200
	H	21	4,86	1,276	,278
Hierarchie	E	29	4,93	1,361	,253
	H	21	6,00	1,378	,301
Persönliche Nähe	E	29	4,03	1,267	,235
	H	21	3,76	1,480	,323
Entwicklung	E	29	2,34	1,045	,194
	H	21	2,43	1,363	,297
Einfluss auf Gruppe	E	29	4,66	1,370	,254
	H	21	4,57	1,287	,281
Moral	E	29	4,45	1,502	,279
	H	21	4,05	1,596	,348
Kommunikation	E	29	2,31	,761	,141
	H	21	2,10	,944	,206
Persönliche Belange	E	29	4,72	1,099	,204
	H	21	5,10	1,091	,238
Feed Back	E	29	5,93	1,067	,198
	H	21	6,05	,973	,212
Innovation	E	29	3,97	1,322	,246
	H	21	3,86	1,195	,261

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	1,324	,256	-1,132	48	,263	-,44	,391	-1,230	,344
	Varianzen sind nicht gleich			-1,172	47,336	,247	-,44	,378	-1,204	,318
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	,062	,805	-,349	48	,729	-,14	,395	-,933	,657
	Varianzen sind nicht gleich			-,349	43,312	,729	-,14	,395	-,935	,659
Diskussion	Varianzen sind gleich	,576	,452	,222	48	,825	,08	,370	-,661	,825
	Varianzen sind nicht gleich			,228	46,791	,820	,08	,360	-,642	,806
Anweisungen	Varianzen sind gleich	3,320	,075	1,563	48	,125	,70	,447	-,200	1,596
	Varianzen sind nicht gleich			1,506	36,982	,140	,70	,463	-,241	1,637
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,004	,950	,721	48	,474	,28	,394	-,508	1,076
	Varianzen sind nicht gleich			,721	43,227	,475	,28	,394	-,510	1,078
Delegation	Varianzen sind gleich	1,600	,212	-1,285	48	,205	-,39	,300	-,989	,218
	Varianzen sind nicht gleich			-1,275	41,941	,209	-,39	,303	-,997	,225
Struktur	Varianzen sind gleich	,026	,874	,176	48	,861	,06	,327	-,600	,715
	Varianzen sind nicht gleich			,175	42,707	,862	,06	,328	-,604	,719
Lösungen	Varianzen sind gleich	3,591	,064	,334	46	,740	,12	,363	-,610	,853
	Varianzen sind nicht gleich			,311	29,821	,758	,12	,391	-,676	,919
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	,175	,678	-,774	48	,443	-,27	,350	-,975	,433
	Varianzen sind nicht gleich			-,764	41,178	,449	-,27	,354	-,987	,445
Motivation	Varianzen sind gleich	,976	,328	-1,535	48	,131	-,51	,334	-1,183	,159
	Varianzen sind nicht gleich			-1,494	38,645	,143	-,51	,343	-1,206	,182
Hierarchie	Varianzen sind gleich	,353	,555	-2,727	48	,009	-1,07	,392	-1,857	-,281
	Varianzen sind nicht gleich			-2,721	42,925	,009	-1,07	,393	-1,861	-,277
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,366	,548	,700	48	,488	,27	,390	-,511	1,056
	Varianzen sind nicht gleich			,682	39,018	,499	,27	,400	-,536	1,081
Entwicklung	Varianzen sind gleich	,273	,603	-,246	48	,807	-,08	,340	-,768	,600
	Varianzen sind nicht gleich			-,236	35,986	,815	-,08	,355	-,804	,636
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	,404	,528	,219	48	,828	,08	,383	-,686	,854
	Varianzen sind nicht gleich			,221	44,756	,826	,08	,379	-,680	,847
Moral	Varianzen sind gleich	,066	,798	,907	48	,369	,40	,442	-,488	1,289
	Varianzen sind nicht gleich			,898	41,644	,374	,40	,446	-,500	1,301
Kommunikation	Varianzen sind gleich	,002	,962	,892	48	,377	,22	,241	-,270	,700
	Varianzen sind nicht gleich			,861	37,348	,395	,22	,250	-,291	,721
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	,279	,600	-1,182	48	,243	-,37	,314	-1,002	,260
	Varianzen sind nicht gleich			-1,184	43,426	,243	-,37	,314	-1,003	,261
Feed Back	Varianzen sind gleich	,005	,945	-,395	48	,694	-,12	,295	-,709	,476
	Varianzen sind nicht gleich			-,401	45,390	,690	-,12	,290	-,701	,468
Innovation	Varianzen sind gleich	,466	,498	,298	48	,767	,11	,364	-,624	,841
	Varianzen sind nicht gleich			,303	45,587	,764	,11	,358	-,613	,830

Signifikante Abweichungen bei „Hierarchie“.

## T-Test für Bereiche Fertigung und Programme

### Gruppenstatistiken

	Bereich	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	F	60	3,03	1,804	,233
	P	15	2,73	1,335	,345
Entscheidungen	F	60	4,92	1,660	,214
	P	15	5,27	1,907	,492
Diskussion	F	60	3,88	1,303	,168
	P	15	3,93	1,668	,431
Anweisungen	F	60	4,97	2,033	,263
	P	15	6,20	1,521	,393
Kontrolle	F	60	4,48	1,200	,155
	P	15	5,13	1,552	,401
Delegation	F	60	3,02	1,017	,131
	P	15	3,13	1,302	,336
Struktur	F	60	2,02	,748	,097
	P	15	2,93	1,387	,358
Lösungen	F	60	6,55	1,080	,139
	P	15	6,80	1,082	,279
Fachliche Aspekte	F	60	4,83	1,638	,211
	P	15	4,73	1,486	,384
Motivation	F	60	5,57	1,555	,201
	P	15	4,80	1,781	,460
Hierarchie	F	60	5,88	1,427	,184
	P	15	4,60	1,595	,412
Persönliche Nähe	F	60	3,03	1,414	,183
	P	15	3,07	1,438	,371
Entwicklung	F	60	1,95	,910	,117
	P	15	2,00	1,648	,425
Einfluss auf Gruppe	F	60	4,17	1,729	,223
	P	15	4,47	1,598	,413
Moral	F	60	4,72	1,678	,217
	P	15	5,53	1,457	,376
Kommunikation	F	60	2,05	,699	,090
	P	15	1,73	,799	,206
Persönliche Belange	F	60	5,37	,974	,126
	P	15	4,47	1,356	,350
Feed Back	F	60	6,15	1,273	,164
	P	15	6,40	,910	,235
Innovation	F	60	3,63	1,495	,193
	P	15	3,53	1,125	,291

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	1,495	,225	,603	73	,548	,30	,498	-,692	1,292
	Varianzen sind nicht gleich			,721	28,305	,477	,30	,416	-,551	1,151
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	,199	,657	-,709	73	,481	-,35	,494	-1,334	,634
	Varianzen sind nicht gleich			-,652	19,637	,522	-,35	,537	-1,472	,772
Diskussion	Varianzen sind gleich	,546	,462	-,125	73	,900	-,05	,399	-,844	,744
	Varianzen sind nicht gleich			-,108	18,498	,915	-,05	,462	-1,019	,919
Anweisungen	Varianzen sind gleich	5,941	,017	-2,196	73	,031	-1,23	,562	-2,353	-,114
	Varianzen sind nicht gleich			-2,611	27,974	,014	-1,23	,472	-2,201	-,266
Kontrolle	Varianzen sind gleich	3,150	,080	-1,766	73	,082	-,65	,368	-1,384	,084
	Varianzen sind nicht gleich			-1,513	18,400	,147	-,65	,430	-1,551	,251
Delegation	Varianzen sind gleich	1,127	,292	-,375	73	,709	-,12	,311	-,736	,503
	Varianzen sind nicht gleich			-,323	18,491	,750	-,12	,361	-,873	,640
Struktur	Varianzen sind gleich	3,476	,066	-3,505	73	,001	-,92	,262	-1,438	-,395
	Varianzen sind nicht gleich			-2,471	16,088	,025	-,92	,371	-1,703	-,131
Lösungen	Varianzen sind gleich	,003	,956	-,801	73	,426	-,25	,312	-,872	,372
	Varianzen sind nicht gleich			-,800	21,525	,432	-,25	,312	-,899	,399
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	1,227	,272	,215	73	,830	,10	,465	-,826	1,026
	Varianzen sind nicht gleich			,228	23,283	,821	,10	,438	-,806	1,006
Motivation	Varianzen sind gleich	,511	,477	1,659	73	,101	,77	,462	-,154	1,688
	Varianzen sind nicht gleich			1,528	19,679	,142	,77	,502	-,281	1,814
Hierarchie	Varianzen sind gleich	1,124	,293	3,043	73	,003	1,28	,422	,443	2,124
	Varianzen sind nicht gleich			2,845	19,979	,010	1,28	,451	,342	2,224
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,369	,545	-,081	73	,935	-,03	,409	-,849	,783
	Varianzen sind nicht gleich			-,081	21,293	,937	-,03	,414	-,893	,826
Entwicklung	Varianzen sind gleich	2,949	,090	-,159	73	,874	-,05	,315	-,678	,578
	Varianzen sind nicht gleich			-,113	16,194	,911	-,05	,441	-,985	,885
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	,589	,445	-,610	73	,544	-,30	,492	-1,281	,681
	Varianzen sind nicht gleich			-,640	22,930	,529	-,30	,469	-1,270	,670
Moral	Varianzen sind gleich	1,329	,253	-1,727	73	,088	-,82	,473	-1,759	,126
	Varianzen sind nicht gleich			-1,881	24,192	,072	-,82	,434	-1,712	,079
Kommunikation	Varianzen sind gleich	2,209	,142	1,525	73	,132	,32	,208	-,097	,731
	Varianzen sind nicht gleich			1,407	19,706	,175	,32	,225	-,153	,787
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	2,581	,112	2,948	73	,004	,90	,305	,291	1,509
	Varianzen sind nicht gleich			2,420	17,773	,026	,90	,372	,118	1,682
Feed Back	Varianzen sind gleich	1,270	,263	-,714	73	,477	-,25	,350	-,947	,447
	Varianzen sind nicht gleich			-,872	29,378	,390	-,25	,287	-,836	,336
Innovation	Varianzen sind gleich	1,190	,279	,242	73	,810	,10	,413	-,724	,924
	Varianzen sind nicht gleich			,287	27,800	,777	,10	,349	-,615	,815

**Signifikante Abweichungen bei „Anweisungen“, „Struktur“, „Hierarchie“ und „persönliche Belange“.**

## T-Test für Bereiche HR und Fertigung

### Gruppenstatistiken

	Bereich	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	F	60	3,03	1,804	,233
	H	21	3,86	1,195	,261
Entscheidungen	F	60	4,92	1,660	,214
	H	21	5,00	1,378	,301
Diskussion	F	60	3,88	1,303	,168
	H	21	3,95	1,161	,253
Anweisungen	F	60	4,97	2,033	,263
	H	21	5,10	1,758	,384
Kontrolle	F	60	4,48	1,200	,155
	H	21	5,10	1,375	,300
Delegation	F	60	3,02	1,017	,131
	H	21	3,52	1,078	,235
Struktur	F	60	2,02	,748	,097
	H	21	2,67	1,155	,252
Lösungen	F	60	6,55	1,080	,139
	H	20	5,95	1,538	,344
Fachliche Aspekte	F	60	4,83	1,638	,211
	H	21	4,86	1,276	,278
Motivation	F	60	5,57	1,555	,201
	H	21	4,86	1,276	,278
Hierarchie	F	60	5,88	1,427	,184
	H	21	6,00	1,378	,301
Persönliche Nähe	F	60	3,03	1,414	,183
	H	21	3,76	1,480	,323
Entwicklung	F	60	1,95	,910	,117
	H	21	2,43	1,363	,297
Einfluss auf Gruppe	F	60	4,17	1,729	,223
	H	21	4,57	1,287	,281
Moral	F	60	4,72	1,678	,217
	H	21	4,05	1,596	,348
Kommunikation	F	60	2,05	,699	,090
	H	21	2,10	,944	,206
Persönliche Belange	F	60	5,37	,974	,126
	H	21	5,10	1,091	,238
Feed Back	F	60	6,15	1,273	,164
	H	21	6,05	,973	,212
Innovation	F	60	3,63	1,495	,193
	H	21	3,86	1,195	,261

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	3,297	,073	-1,945	79	,055	-,82	,424	-1,667	,019
	Varianzen sind nicht gleich			-2,356	53,142	,022	-,82	,350	-1,525	-,123
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	2,139	,148	-,206	79	,837	-,08	,404	-,887	,721
	Varianzen sind nicht gleich			-,226	41,807	,823	-,08	,369	-,829	,662
Diskussion	Varianzen sind gleich	3,679	,059	-,215	79	,831	-,07	,322	-,709	,571
	Varianzen sind nicht gleich			-,227	38,961	,822	-,07	,304	-,684	,546
Anweisungen	Varianzen sind gleich	,764	,385	-,258	79	,797	-,13	,499	-1,121	,864
	Varianzen sind nicht gleich			-,277	40,132	,784	-,13	,465	-1,068	,811
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,565	,454	-1,936	79	,056	-,61	,316	-1,241	,017
	Varianzen sind nicht gleich			-1,812	31,334	,080	-,61	,338	-1,300	,077
Delegation	Varianzen sind gleich	2,641	,108	-1,937	79	,056	-,51	,262	-1,028	,014
	Varianzen sind nicht gleich			-1,883	33,299	,068	-,51	,269	-1,055	,041
Struktur	Varianzen sind gleich	6,136	,015	-2,950	79	,004	-,65	,220	-1,089	-,211
	Varianzen sind nicht gleich			-2,409	26,110	,023	-,65	,270	-1,205	-,095
Lösungen	Varianzen sind gleich	3,469	,066	1,924	78	,058	,60	,312	-,021	1,221
	Varianzen sind nicht gleich			1,617	25,539	,118	,60	,371	-,164	1,364
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	4,337	,041	-,060	79	,952	-,02	,394	-,808	,761
	Varianzen sind nicht gleich			-,068	44,684	,946	-,02	,350	-,728	,681
Motivation	Varianzen sind gleich	1,466	,230	1,879	79	,064	,71	,378	-,042	1,461
	Varianzen sind nicht gleich			2,067	42,325	,045	,71	,343	,017	1,402
Hierarchie	Varianzen sind gleich	,158	,692	-,325	79	,746	-,12	,359	-,831	,597
	Varianzen sind nicht gleich			-,331	36,102	,743	-,12	,353	-,832	,599
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,786	,378	-2,008	79	,048	-,73	,363	-1,451	-,006
	Varianzen sind nicht gleich			-1,964	33,652	,058	-,73	,371	-1,483	,026
Entwicklung	Varianzen sind gleich	1,247	,268	-1,809	79	,074	-,48	,265	-1,005	,048
	Varianzen sind nicht gleich			-1,497	26,510	,146	-,48	,320	-1,135	,178
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	4,913	,030	-,980	79	,330	-,40	,413	-1,227	,417
	Varianzen sind nicht gleich			-1,128	46,886	,265	-,40	,359	-1,127	,317
Moral	Varianzen sind gleich	,208	,650	1,592	79	,115	,67	,420	-,168	1,506
	Varianzen sind nicht gleich			1,631	36,615	,111	,67	,410	-,162	1,500
Kommunikation	Varianzen sind gleich	1,032	,313	-,232	79	,817	-,05	,195	-,433	,343
	Varianzen sind nicht gleich			-,201	28,075	,842	-,05	,225	-,506	,415
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	,140	,709	1,066	79	,290	,27	,255	-,236	,778
	Varianzen sind nicht gleich			1,008	31,863	,321	,27	,269	-,277	,820
Feed Back	Varianzen sind gleich	1,828	,180	,335	79	,738	,10	,305	-,505	,710
	Varianzen sind nicht gleich			,381	45,582	,705	,10	,269	-,438	,643
Innovation	Varianzen sind gleich	1,322	,254	-,619	79	,538	-,22	,361	-,943	,496
	Varianzen sind nicht gleich			-,690	43,492	,494	-,22	,324	-,878	,430

**Signifikante Abweichungen bei „Struktur“ und „persönlicher Nähe“.**

## T-Test für Bereiche HR und Programme

### Gruppenstatistiken

	Bereich	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	P	15	2,73	1,335	,345
	H	21	3,86	1,195	,261
Entscheidungen	P	15	5,27	1,907	,492
	H	21	5,00	1,378	,301
Diskussion	P	15	3,93	1,668	,431
	H	21	3,95	1,161	,253
Anweisungen	P	15	6,20	1,521	,393
	H	21	5,10	1,758	,384
Kontrolle	P	15	5,13	1,552	,401
	H	21	5,10	1,375	,300
Delegation	P	15	3,13	1,302	,336
	H	21	3,52	1,078	,235
Struktur	P	15	2,93	1,387	,358
	H	21	2,67	1,155	,252
Lösungen	P	15	6,80	1,082	,279
	H	20	5,95	1,538	,344
Fachliche Aspekte	P	15	4,73	1,486	,384
	H	21	4,86	1,276	,278
Motivation	P	15	4,80	1,781	,460
	H	21	4,86	1,276	,278
Hierarchie	P	15	4,60	1,595	,412
	H	21	6,00	1,378	,301
Persönliche Nähe	P	15	3,07	1,438	,371
	H	21	3,76	1,480	,323
Entwicklung	P	15	2,00	1,648	,425
	H	21	2,43	1,363	,297
Einfluss auf Gruppe	P	15	4,47	1,598	,413
	H	21	4,57	1,287	,281
Moral	P	15	5,53	1,457	,376
	H	21	4,05	1,596	,348
Kommunikation	P	15	1,73	,799	,206
	H	21	2,10	,944	,206
Persönliche Belange	P	15	4,47	1,356	,350
	H	21	5,10	1,091	,238
Feed Back	P	15	6,40	,910	,235
	H	21	6,05	,973	,212
Innovation	P	15	3,53	1,125	,291
	H	21	3,86	1,195	,261

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	,138	,713	-2,650	34	,012	-1,12	,424	-1,986	-,262
	Varianzen sind nicht gleich			-2,600	28,166	,015	-1,12	,432	-2,009	-,239
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	1,893	,178	,488	34	,629	,27	,547	-,844	1,378
	Varianzen sind nicht gleich			,462	24,050	,648	,27	,577	-,924	1,458
Diskussion	Varianzen sind gleich	2,667	,112	-,040	34	,968	-,02	,471	-,975	,937
	Varianzen sind nicht gleich			-,038	23,406	,970	-,02	,500	-1,051	1,013
Anweisungen	Varianzen sind gleich	2,652	,113	1,963	34	,058	1,10	,563	-,039	2,248
	Varianzen sind nicht gleich			2,012	32,651	,053	1,10	,549	-,013	2,222
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,715	,404	,078	34	,939	,04	,490	-,958	1,035
	Varianzen sind nicht gleich			,076	27,945	,940	,04	,501	-,988	1,064
Delegation	Varianzen sind gleich	,043	,837	-,983	34	,333	-,39	,397	-1,198	,417
	Varianzen sind nicht gleich			-,952	26,600	,350	-,39	,410	-1,233	,452
Struktur	Varianzen sind gleich	,001	,976	,628	34	,534	,27	,424	-,596	1,129
	Varianzen sind nicht gleich			,609	26,710	,548	,27	,438	-,632	1,166
Lösungen	Varianzen sind gleich	1,589	,216	1,825	33	,077	,85	,466	-,098	1,798
	Varianzen sind nicht gleich			1,918	32,905	,064	,85	,443	-,052	1,752
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	,325	,572	-,268	34	,790	-,12	,462	-1,063	,815
	Varianzen sind nicht gleich			-,261	27,321	,796	-,12	,474	-1,096	,849
Motivation	Varianzen sind gleich	2,503	,123	-,112	34	,911	-,06	,509	-1,091	,977
	Varianzen sind nicht gleich			-,106	23,903	,916	-,06	,538	-1,167	1,053
Hierarchie	Varianzen sind gleich	1,575	,218	-2,815	34	,008	-1,40	,497	-2,411	-,389
	Varianzen sind nicht gleich			-2,746	27,457	,011	-1,40	,510	-2,445	-,355
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,028	,867	-1,406	34	,169	-,70	,494	-1,700	,310
	Varianzen sind nicht gleich			-1,413	30,846	,168	-,70	,492	-1,699	,308
Entwicklung	Varianzen sind gleich	,206	,653	-,853	34	,400	-,43	,503	-1,450	,593
	Varianzen sind nicht gleich			-,826	26,583	,416	-,43	,519	-1,494	,637
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	1,063	,310	-,218	34	,829	-,10	,481	-1,083	,873
	Varianzen sind nicht gleich			-,210	26,071	,835	-,10	,499	-1,130	,921
Moral	Varianzen sind gleich	,427	,518	2,853	34	,007	1,49	,521	,427	2,544
	Varianzen sind nicht gleich			2,898	31,884	,007	1,49	,513	,441	2,530
Kommunikation	Varianzen sind gleich	,102	,751	-1,207	34	,236	-,36	,300	-,971	,247
	Varianzen sind nicht gleich			-1,242	32,922	,223	-,36	,291	-,955	,231
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	1,453	,236	-1,540	34	,133	-,63	,408	-1,458	,201
	Varianzen sind nicht gleich			-1,485	26,047	,150	-,63	,423	-1,499	,242
Feed Back	Varianzen sind gleich	,007	,932	1,100	34	,279	,35	,320	-,299	1,004
	Varianzen sind nicht gleich			1,112	31,501	,274	,35	,317	-,293	,998
Innovation	Varianzen sind gleich	,006	,937	-,821	34	,417	-,32	,395	-1,126	,478
	Varianzen sind nicht gleich			-,829	31,385	,413	-,32	,390	-1,120	,472

Signifikante Abweichungen bei „Ziele“, „Hierarchie“ und „Moral“.



## 7.4 Anhang C

### T-Test 1, 4

	Internationalität	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	1	26	3,31	1,225	,240
	4	39	3,05	1,276	,204
Entscheidungen	1	26	4,88	1,451	,285
	4	39	5,08	1,511	,242
Diskussion	1	26	3,69	,970	,190
	4	38	3,92	1,050	,170
Anweisungen	1	26	4,96	1,886	,370
	4	39	5,10	1,903	,305
Kontrolle	1	26	5,00	1,327	,260
	4	38	4,79	1,277	,207
Delegation	1	26	3,69	1,123	,220
	4	39	3,05	,944	,151
Struktur	1	26	2,38	,983	,193
	4	39	2,41	,880	,141
Lösungen	1	26	6,38	1,299	,255
	4	39	6,23	1,266	,203
Fachliche Aspekte	1	26	5,08	1,521	,298
	4	39	4,69	1,239	,198
Motivation	1	26	5,65	1,355	,266
	4	39	4,79	1,281	,205
Hierarchie	1	26	6,08	1,164	,228
	4	39	5,46	1,536	,246
Persönliche Nähe	1	26	3,50	1,503	,295
	4	39	3,05	1,395	,223
Entwicklung	1	26	2,69	3,824	,750
	4	39	2,08	,984	,158
Einfluss auf Gruppe	1	26	4,27	1,638	,321
	4	39	4,46	1,570	,251
Moral	1	26	4,58	1,858	,364
	4	39	4,64	1,328	,213
Kommunikation	1	26	2,00	,748	,147
	4	39	1,90	,821	,131
Persönliche Belange	1	26	5,00	1,166	,229
	4	39	4,82	1,233	,197
Feed Back	1	26	6,35	1,056	,207
	4	39	5,87	1,239	,198
Innovation	1	26	3,15	,967	,190
	4	39	3,44	1,021	,163

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	,022	,882	,806	63	,423	,26	,318	-,379	,892
Entscheidungen	Varianzen sind nicht gleich			,813	55,231	,420	,26	,315	-,376	,889
	Varianzen sind gleich	,085	,771	-,511	63	,611	-,19	,377	-,945	,560
Diskussion	Varianzen sind nicht gleich			-,515	55,220	,609	-,19	,374	-,941	,556
	Varianzen sind gleich	,000	,995	-,883	62	,381	-,23	,259	-,747	,289
Anweisungen	Varianzen sind nicht gleich			-,896	56,559	,374	-,23	,255	-,740	,283
	Varianzen sind gleich	,016	,900	-,294	63	,770	-,14	,480	-,1100	,818
Kontrolle	Varianzen sind nicht gleich			-,294	54,056	,770	-,14	,479	-,1102	,820
	Varianzen sind gleich	,000	,990	,638	62	,526	,21	,330	-,449	,870
Delegation	Varianzen sind nicht gleich			,633	52,485	,529	,21	,333	-,457	,878
	Varianzen sind gleich	2,839	,097	2,484	63	,016	,64	,258	,125	1,157
	Varianzen sind nicht gleich			2,399	47,222	,020	,64	,267	,104	1,178
Struktur	Varianzen sind gleich	,274	,602	-,110	63	,913	-,03	,234	-,492	,441
	Varianzen sind nicht gleich			-,107	49,554	,915	-,03	,239	-,505	,454
Lösungen	Varianzen sind gleich	,308	,581	,475	63	,636	,15	,324	-,493	,801
	Varianzen sind nicht gleich			,473	52,786	,638	,15	,326	-,499	,807
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	,711	,402	1,119	63	,267	,38	,344	-,302	1,072
	Varianzen sind nicht gleich			1,074	46,067	,289	,38	,358	-,336	1,106
Motivation	Varianzen sind gleich	,034	,854	2,588	63	,012	,86	,332	,196	1,522
	Varianzen sind nicht gleich			2,559	51,620	,013	,86	,336	,185	1,533
Hierarchie	Varianzen sind gleich	5,653	,020	1,736	63	,088	,62	,355	-,093	1,324
	Varianzen sind nicht gleich			1,834	61,886	,071	,62	,336	-,055	1,286
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,203	,654	1,232	63	,223	,45	,364	-,279	1,177
	Varianzen sind nicht gleich			1,213	50,891	,231	,45	,370	-,294	1,191
Entwicklung	Varianzen sind gleich	2,632	,110	,962	63	,340	,62	,640	-,663	1,894
	Varianzen sind nicht gleich			,803	27,220	,429	,62	,766	-,956	2,187
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	,403	,528	-,475	63	,636	-,19	,405	-,1001	,616
	Varianzen sind nicht gleich			-,471	52,129	,639	-,19	,408	-,1011	,626
Moral	Varianzen sind gleich	5,336	,024	-,162	63	,872	-,06	,395	-,853	,725
	Varianzen sind nicht gleich			-,152	41,726	,880	-,06	,422	-,916	,788
Kommunikation	Varianzen sind gleich	1,838	,180	,511	63	,611	,10	,201	-,299	,504
	Varianzen sind nicht gleich			,521	57,035	,605	,10	,197	-,292	,497
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	,274	,602	,587	63	,559	,18	,306	-,431	,790
	Varianzen sind nicht gleich			,594	55,761	,555	,18	,302	-,426	,785
Feed Back	Varianzen sind gleich	,099	,754	1,601	63	,114	,47	,296	-,118	1,066
	Varianzen sind nicht gleich			1,654	59,164	,103	,47	,287	-,100	1,048
Innovation	Varianzen sind gleich	,425	,517	-,114	63	,269	-,28	,253	-,788	,224
	Varianzen sind nicht gleich			-,1126	55,705	,265	-,28	,250	-,784	,220

Die Merkmale „Delegation“ und „Motivation“ weichen zwischen 1 und 4 signifikant ab.

## T-Test 2,3

### Gruppenstatistiken

	Internationalität	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	2	54	3,09	1,545	,210
	3	59	3,59	1,703	,222
Entscheidungen	2	54	5,17	1,539	,209
	3	59	4,44	1,523	,198
Diskussion	2	54	3,81	1,455	,198
	3	59	4,17	1,302	,169
Anweisungen	2	54	5,11	1,819	,248
	3	59	5,51	1,696	,221
Kontrolle	2	54	4,78	1,383	,188
	3	59	5,10	1,282	,167
Delegation	2	54	2,93	1,061	,144
	3	59	3,14	,973	,127
Struktur	2	54	2,50	,986	,134
	3	59	2,47	1,209	,157
Lösungen	2	53	6,47	1,067	,147
	3	59	6,49	1,135	,148
Fachliche Aspekte	2	54	5,00	1,492	,203
	3	59	4,81	1,408	,183
Motivation	2	54	5,54	1,410	,192
	3	58	5,00	1,402	,184
Hierarchie	2	54	5,85	1,459	,199
	3	59	5,24	1,478	,192
Persönliche Nähe	2	54	3,02	1,296	,176
	3	59	3,56	1,477	,192
Entwicklung	2	54	2,15	1,106	,150
	3	59	2,31	1,235	,161
Einfluss auf Gruppe	2	54	4,44	1,562	,213
	3	59	4,20	1,471	,192
Moral	2	54	4,76	1,715	,233
	3	59	4,36	1,336	,174
Kommunikation	2	54	2,07	,669	,091
	3	59	2,19	,840	,109
Persönliche Belange	2	54	5,24	,970	,132
	3	59	5,07	1,032	,134
Feed Back	2	54	6,39	1,106	,151
	3	59	5,90	1,109	,144
Innovation	2	54	3,74	1,430	,195
	3	59	3,83	1,341	,175

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	3,167	,078	-1,631	111	,106	-,50	,307	-1,109	,108
	Varianzen sind nicht gleich			-1,638	110,993	,104	-,50	,306	-1,106	,105
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	,028	,867	2,519	111	,013	,73	,288	,155	1,297
	Varianzen sind nicht gleich			2,517	109,908	,013	,73	,288	,154	1,298
Diskussion	Varianzen sind gleich	1,073	,303	-1,368	111	,174	-,35	,259	-,869	,159
	Varianzen sind nicht gleich			-1,361	106,762	,176	-,35	,261	-,871	,162
Anweisungen	Varianzen sind gleich	,142	,707	-1,202	111	,232	-,40	,331	-1,052	,258
	Varianzen sind nicht gleich			-1,198	108,257	,233	-,40	,332	-1,055	,260
Kontrolle	Varianzen sind gleich	1,016	,316	-1,292	111	,199	-,32	,251	-,821	,173
	Varianzen sind nicht gleich			-1,288	108,085	,201	-,32	,252	-,823	,175
Delegation	Varianzen sind gleich	,008	,928	-1,096	111	,276	-,21	,191	-,589	,170
	Varianzen sind nicht gleich			-1,091	107,679	,278	-,21	,192	-,590	,171
Struktur	Varianzen sind gleich	1,427	,235	,122	111	,903	,03	,209	-,388	,439
	Varianzen sind nicht gleich			,123	109,595	,902	,03	,207	-,384	,435
Lösungen	Varianzen sind gleich	,771	,382	-,095	110	,925	-,02	,209	-,434	,394
	Varianzen sind nicht gleich			-,095	109,765	,924	-,02	,208	-,432	,393
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	,355	,553	,683	111	,496	,19	,273	-,354	,727
	Varianzen sind nicht gleich			,682	108,643	,497	,19	,274	-,356	,729
Motivation	Varianzen sind gleich	,510	,477	2,020	110	,046	,54	,266	,010	1,064
	Varianzen sind nicht gleich			2,020	109,330	,046	,54	,266	,010	1,064
Hierarchie	Varianzen sind gleich	,823	,366	2,222	111	,028	,61	,277	,066	1,163
	Varianzen sind nicht gleich			2,223	110,354	,028	,61	,276	,067	1,162
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	2,240	,137	-2,061	111	,042	-,54	,262	-1,061	-,021
	Varianzen sind nicht gleich			-2,073	110,809	,041	-,54	,261	-1,058	-,024
Entwicklung	Varianzen sind gleich	,876	,351	-,709	111	,480	-,16	,221	-,596	,282
	Varianzen sind nicht gleich			-,713	110,950	,478	-,16	,220	-,593	,280
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	,170	,681	,845	111	,400	,24	,285	-,324	,807
	Varianzen sind nicht gleich			,842	108,590	,401	,24	,286	-,326	,808
Moral	Varianzen sind gleich	2,831	,095	1,401	111	,164	,40	,288	-,167	,974
	Varianzen sind nicht gleich			1,386	100,030	,169	,40	,291	-,174	,981
Kommunikation	Varianzen sind gleich	2,521	,115	-,782	111	,436	-,11	,144	-,397	,172
	Varianzen sind nicht gleich			-,790	108,954	,431	-,11	,142	-,394	,170
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	,247	,620	,916	111	,362	,17	,189	-,201	,547
	Varianzen sind nicht gleich			,918	110,914	,360	,17	,188	-,200	,546
Feed Back	Varianzen sind gleich	,466	,496	2,351	111	,020	,49	,209	,077	,904
	Varianzen sind nicht gleich			2,352	110,180	,020	,49	,209	,077	,904
Innovation	Varianzen sind gleich	,860	,356	-,344	111	,731	-,09	,261	-,606	,427
	Varianzen sind nicht gleich			-,343	108,453	,732	-,09	,261	-,608	,428

Die Merkmale „Entscheidungen“, „Hierarchie“, „Persönliche Nähe“, „Feed Back“ und „Motivation“ weichen zwischen 2 und 3 signifikant ab.

## T-Test 1,3

### Gruppenstatistiken

	Internationalität	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	1	26	3,31	1,225	,240
	3	59	3,59	1,703	,222
Entscheidungen	1	26	4,88	1,451	,285
	3	59	4,44	1,523	,198
Diskussion	1	26	3,69	,970	,190
	3	59	4,17	1,302	,169
Anweisungen	1	26	4,96	1,886	,370
	3	59	5,51	1,696	,221
Kontrolle	1	26	5,00	1,327	,260
	3	59	5,10	1,282	,167
Delegation	1	26	3,69	1,123	,220
	3	59	3,14	,973	,127
Struktur	1	26	2,38	,983	,193
	3	59	2,47	1,209	,157
Lösungen	1	26	6,38	1,299	,255
	3	59	6,49	1,135	,148
Fachliche Aspekte	1	26	5,08	1,521	,298
	3	59	4,81	1,408	,183
Motivation	1	26	5,65	1,355	,266
	3	58	5,00	1,402	,184
Hierarchie	1	26	6,08	1,164	,228
	3	59	5,24	1,478	,192
Persönliche Nähe	1	26	3,50	1,503	,295
	3	59	3,56	1,477	,192
Entwicklung	1	26	2,69	3,824	,750
	3	59	2,31	1,235	,161
Einfluss auf Gruppe	1	26	4,27	1,638	,321
	3	59	4,20	1,471	,192
Moral	1	26	4,58	1,858	,364
	3	59	4,36	1,336	,174
Kommunikation	1	26	2,00	,748	,147
	3	59	2,19	,840	,109
Persönliche Belange	1	26	5,00	1,166	,229
	3	59	5,07	1,032	,134
Feed Back	1	26	6,35	1,056	,207
	3	59	5,90	1,109	,144
Innovation	1	26	3,15	,967	,190
	3	59	3,83	1,341	,175

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	4,503	,037	-,770	83	,443	-,29	,371	-1,023	,452
	Varianzen sind nicht gleich			-,873	65,288	,386	-,29	,327	-,938	,367
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	,301	,585	1,256	83	,213	,44	,354	-,259	1,147
	Varianzen sind nicht gleich			1,280	50,073	,207	,44	,347	-,253	1,141
Diskussion	Varianzen sind gleich	1,737	,191	-1,673	83	,098	-,48	,285	-1,044	,090
	Varianzen sind nicht gleich			-1,873	63,242	,066	-,48	,255	-,986	,032
Anweisungen	Varianzen sind gleich	1,205	,275	-1,324	83	,189	-,55	,413	-1,369	,275
	Varianzen sind nicht gleich			-1,270	43,589	,211	-,55	,431	-1,415	,322
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,000	,982	-,333	83	,740	-,10	,305	-,708	,505
	Varianzen sind nicht gleich			-,329	46,435	,744	-,10	,309	-,724	,520
Delegation	Varianzen sind gleich	1,958	,165	2,317	83	,023	,56	,240	,079	1,035
	Varianzen sind nicht gleich			2,191	42,278	,034	,56	,254	,044	1,069
Struktur	Varianzen sind gleich	,650	,422	-,334	83	,739	-,09	,270	-,626	,446
	Varianzen sind nicht gleich			-,362	58,259	,719	-,09	,249	-,588	,408
Lösungen	Varianzen sind gleich	1,314	,255	-,383	83	,703	-,11	,279	-,663	,449
	Varianzen sind nicht gleich			-,363	42,594	,718	-,11	,294	-,701	,487
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	,000	,996	,775	83	,440	,26	,340	-,412	,939
	Varianzen sind nicht gleich			,752	44,690	,456	,26	,350	-,442	,969
Motivation	Varianzen sind gleich	,000	,996	1,997	82	,049	,65	,327	,002	1,305
Hierarchie	Varianzen sind nicht gleich			2,023	49,730	,048	,65	,323	,005	1,303
	Varianzen sind gleich	6,730	,011	2,565	83	,012	,84	,327	,189	1,491
	Varianzen sind nicht gleich			2,813	60,091	,007	,84	,298	,243	1,437
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,021	,885	-,170	83	,866	-,06	,350	-,755	,636
	Varianzen sind nicht gleich			-,169	47,120	,867	-,06	,352	-,767	,649
Entwicklung	Varianzen sind gleich	2,081	,153	,703	83	,484	,39	,551	-,708	1,482
	Varianzen sind nicht gleich			,505	27,328	,618	,39	,767	-1,186	1,960
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	1,203	,276	,184	83	,855	,07	,359	-,647	,779
	Varianzen sind nicht gleich			,176	43,554	,861	,07	,374	-,688	,820
Moral	Varianzen sind gleich	5,425	,022	,621	83	,536	,22	,356	-,487	,929
	Varianzen sind nicht gleich			,547	36,860	,588	,22	,404	-,597	1,039
Kommunikation	Varianzen sind gleich	1,684	,198	-,973	83	,333	-,19	,192	-,567	,195
	Varianzen sind nicht gleich			-1,019	53,392	,313	-,19	,183	-,554	,181
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	,388	,535	-,268	83	,789	-,07	,253	-,571	,435
	Varianzen sind nicht gleich			-,256	43,011	,799	-,07	,265	-,603	,467
Feed Back	Varianzen sind gleich	,332	,566	1,740	83	,086	,45	,257	-,064	,960
	Varianzen sind nicht gleich			1,774	50,118	,082	,45	,253	-,059	,955
Innovation	Varianzen sind gleich	3,693	,058	-2,318	83	,023	-,68	,292	-1,257	-,096
	Varianzen sind nicht gleich			-2,625	65,150	,011	-,68	,258	-1,191	-,162

Die Merkmale „Delegation“ und „Motivation“, „Hierarchie“, und „Innovation“ weichen zwischen 1 und 3 signifikant ab.

## T-Test 2,4

	Internationalität	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	2	54	3,09	1,545	,210
	4	39	3,05	1,276	,204
Entscheidungen	2	54	5,17	1,539	,209
	4	39	5,08	1,511	,242
Diskussion	2	54	3,81	1,455	,198
	4	38	3,92	1,050	,170
Anweisungen	2	54	5,11	1,819	,248
	4	39	5,10	1,903	,305
Kontrolle	2	54	4,78	1,383	,188
	4	38	4,79	1,277	,207
Delegation	2	54	2,93	1,061	,144
	4	39	3,05	,944	,151
Struktur	2	54	2,50	,986	,134
	4	39	2,41	,880	,141
Lösungen	2	53	6,47	1,067	,147
	4	39	6,23	1,266	,203
Fachliche Aspekte	2	54	5,00	1,492	,203
	4	39	4,69	1,239	,198
Motivation	2	54	5,54	1,410	,192
	4	39	4,79	1,281	,205
Hierarchie	2	54	5,85	1,459	,199
	4	39	5,46	1,536	,246
Persönliche Nähe	2	54	3,02	1,296	,176
	4	39	3,05	1,395	,223
Entwicklung	2	54	2,15	1,106	,150
	4	39	2,08	,984	,158
Einfluss auf Gruppe	2	54	4,44	1,562	,213
	4	39	4,46	1,570	,251
Moral	2	54	4,76	1,715	,233
	4	39	4,64	1,328	,213
Kommunikation	2	54	2,07	,669	,091
	4	39	1,90	,821	,131
Persönliche Belange	2	54	5,24	,970	,132
	4	39	4,82	1,233	,197
Feed Back	2	54	6,39	1,106	,151
	4	39	5,87	1,239	,198
Innovation	2	54	3,74	1,430	,195
	4	39	3,44	1,021	,163

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	,356	,552	,137	91	,892	,04	,302	-,559	,642
	Varianzen sind nicht gleich			,141	89,293	,888	,04	,293	-,541	,624
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	1,107	,296	,280	91	,780	,09	,321	-,548	,727
	Varianzen sind nicht gleich			,280	82,897	,780	,09	,320	-,547	,726
Diskussion	Varianzen sind gleich	5,512	,021	-,385	90	,701	-,11	,276	-,655	,442
	Varianzen sind nicht gleich			-,407	89,926	,685	-,11	,261	-,625	,413
Anweisungen	Varianzen sind gleich	,394	,532	,022	91	,983	,01	,390	-,766	,783
	Varianzen sind nicht gleich			,022	79,787	,983	,01	,393	-,773	,790
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,812	,370	-,041	90	,967	-,01	,284	-,575	,552
	Varianzen sind nicht gleich			-,042	83,548	,967	-,01	,280	-,568	,545
Delegation	Varianzen sind gleich	,267	,607	-,588	91	,558	-,13	,213	-,549	,298
	Varianzen sind nicht gleich			-,599	87,023	,550	-,13	,209	-,541	,290
Struktur	Varianzen sind gleich	,165	,685	,453	91	,652	,09	,198	-,304	,483
	Varianzen sind nicht gleich			,461	86,902	,646	,09	,195	-,297	,476
Lösungen	Varianzen sind gleich	1,548	,217	,988	90	,326	,24	,244	-,243	,725
	Varianzen sind nicht gleich			,963	73,439	,339	,24	,250	-,258	,739
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	2,713	,103	1,052	91	,296	,31	,293	-,273	,889
	Varianzen sind nicht gleich			1,084	89,167	,281	,31	,284	-,256	,872
Motivation	Varianzen sind gleich	,897	,346	2,601	91	,011	,74	,285	-,175	1,309
	Varianzen sind nicht gleich			2,642	86,258	,010	,74	,281	-,184	1,301
Hierarchie	Varianzen sind gleich	,824	,366	1,245	91	,216	,39	,313	-,232	1,013
	Varianzen sind nicht gleich			1,235	79,454	,221	,39	,316	-,239	1,020
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,354	,553	-,117	91	,907	-,03	,281	-,591	,526
	Varianzen sind nicht gleich			-,115	78,327	,909	-,03	,285	-,599	,534
Entwicklung	Varianzen sind gleich	,359	,551	,321	91	,749	,07	,222	-,370	,512
	Varianzen sind nicht gleich			,327	87,038	,744	,07	,218	-,362	,504
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	,001	,978	-,052	91	,959	-,02	,329	-,671	,636
	Varianzen sind nicht gleich			-,052	81,781	,959	-,02	,329	-,672	,638
Moral	Varianzen sind gleich	3,213	,076	,360	91	,720	,12	,329	-,535	,771
	Varianzen sind nicht gleich			,375	90,520	,709	,12	,316	-,509	,745
Kommunikation	Varianzen sind gleich	2,690	,104	1,142	91	,256	,18	,155	-,131	,484
	Varianzen sind nicht gleich			1,105	71,416	,273	,18	,160	-,142	,495
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	3,334	,071	1,839	91	,069	,42	,229	-,034	,874
	Varianzen sind nicht gleich			1,770	69,607	,081	,42	,237	-,053	,894
Feed Back	Varianzen sind gleich	,131	,718	2,115	91	,037	,52	,245	-,031	1,003
	Varianzen sind nicht gleich			2,076	76,213	,041	,52	,249	-,021	1,013
Innovation	Varianzen sind gleich	6,593	,012	1,138	91	,258	,30	,268	-,227	,837
	Varianzen sind nicht gleich			1,200	90,994	,233	,30	,254	-,200	,810

Die Merkmale „Feed-Back“ und „Motivation“ weichen zwischen 2 und 4 signifikant ab.



## T-Test 1,2

### Gruppenstatistiken

	Internationalität	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	1	26	3,31	1,225	,240
	2	54	3,09	1,545	,210
Entscheidungen	1	26	4,88	1,451	,285
	2	54	5,17	1,539	,209
Diskussion	1	26	3,69	,970	,190
	2	54	3,81	1,455	,198
Anweisungen	1	26	4,96	1,886	,370
	2	54	5,11	1,819	,248
Kontrolle	1	26	5,00	1,327	,260
	2	54	4,78	1,383	,188
Delegation	1	26	3,69	1,123	,220
	2	54	2,93	1,061	,144
Struktur	1	26	2,38	,983	,193
	2	54	2,50	,986	,134
Lösungen	1	26	6,38	1,299	,255
	2	53	6,47	1,067	,147
Fachliche Aspekte	1	26	5,08	1,521	,298
	2	54	5,00	1,492	,203
Motivation	1	26	5,65	1,355	,266
	2	54	5,54	1,410	,192
Hierarchie	1	26	6,08	1,164	,228
	2	54	5,85	1,459	,199
Persönliche Nähe	1	26	3,50	1,503	,295
	2	54	3,02	1,296	,176
Entwicklung	1	26	2,69	3,824	,750
	2	54	2,15	1,106	,150
Einfluss auf Gruppe	1	26	4,27	1,638	,321
	2	54	4,44	1,562	,213
Moral	1	26	4,58	1,858	,364
	2	54	4,76	1,715	,233
Kommunikation	1	26	2,00	,748	,147
	2	54	2,07	,669	,091
Persönliche Belange	1	26	5,00	1,166	,229
	2	54	5,24	,970	,132
Feed Back	1	26	6,35	1,056	,207
	2	54	6,39	1,106	,151
Innovation	1	26	3,15	,967	,190
	2	54	3,74	1,430	,195

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	,162	,689	,621	78	,536	,22	,346	-,474	,904
	Varianzen sind nicht gleich			,674	61,052	,503	,22	,319	-,423	,854
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	,462	,499	-,782	78	,437	-,28	,361	-1,000	,436
	Varianzen sind nicht gleich			-,798	52,180	,428	-,28	,353	-,991	,427
Diskussion	Varianzen sind gleich	4,598	,035	-,389	78	,698	-,12	,315	-,749	,504
	Varianzen sind nicht gleich			-,446	69,816	,657	-,12	,275	-,670	,425
Anweisungen	Varianzen sind gleich	,481	,490	-,340	78	,734	-,15	,439	-1,024	,725
	Varianzen sind nicht gleich			-,336	47,866	,738	-,15	,445	-1,045	,745
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,572	,452	,682	78	,497	,22	,326	-,426	,871
	Varianzen sind nicht gleich			,692	51,364	,492	,22	,321	-,422	,867
Delegation	Varianzen sind gleich	1,342	,250	2,968	78	,004	,77	,258	,252	1,280
	Varianzen sind nicht gleich			2,910	47,018	,006	,77	,263	,236	1,296
Struktur	Varianzen sind gleich	,023	,881	-,491	78	,625	-,12	,235	-,583	,353
	Varianzen sind nicht gleich			-,491	49,589	,625	-,12	,235	-,587	,356
Lösungen	Varianzen sind gleich	3,165	,079	-,317	77	,752	-,09	,275	-,634	,460
	Varianzen sind nicht gleich			-,296	42,086	,768	-,09	,294	-,680	,506
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	,193	,662	,215	78	,831	,08	,358	-,637	,790
	Varianzen sind nicht gleich			,213	48,609	,832	,08	,361	-,648	,802
Motivation	Varianzen sind gleich	,377	,541	,351	78	,726	,12	,332	-,545	,779
	Varianzen sind nicht gleich			,356	51,308	,723	,12	,328	-,541	,775
Hierarchie	Varianzen sind gleich	2,149	,147	,688	78	,494	,23	,327	-,427	,877
	Varianzen sind nicht gleich			,744	60,754	,460	,23	,302	-,380	,830
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	1,010	,318	1,477	78	,144	,48	,326	-,168	1,130
	Varianzen sind nicht gleich			1,402	43,460	,168	,48	,344	-,211	1,174
Entwicklung	Varianzen sind gleich	2,827	,097	,971	78	,335	,54	,561	-,572	1,660
	Varianzen sind nicht gleich			,711	27,033	,483	,54	,765	-1,025	2,113
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	,478	,491	-,463	78	,645	-,18	,379	-,929	,579
	Varianzen sind nicht gleich			-,455	47,390	,651	-,18	,385	-,950	,600
Moral	Varianzen sind gleich	,486	,488	-,433	78	,666	-,18	,421	-1,020	,655
	Varianzen sind nicht gleich			-,421	46,050	,675	-,18	,433	-1,053	,689
Kommunikation	Varianzen sind gleich	,024	,877	-,446	78	,657	-,07	,166	-,404	,256
	Varianzen sind nicht gleich			-,429	44,799	,670	-,07	,173	-,422	,274
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	1,017	,316	-,973	78	,334	-,24	,248	-,734	,252
	Varianzen sind nicht gleich			-,912	42,221	,367	-,24	,264	-,774	,292
Feed Back	Varianzen sind gleich	,001	,978	-,164	78	,870	-,04	,260	-,561	,475
	Varianzen sind nicht gleich			-,167	51,588	,868	-,04	,256	-,557	,471
Innovation	Varianzen sind gleich	7,728	,007	-1,892	78	,062	-,59	,310	-1,205	,031
	Varianzen sind nicht gleich			-2,160	69,174	,034	-,59	,272	-1,129	-,045

Die Merkmale „Delegation“ und „Innovation“ weichen zwischen 1 und 2 signifikant ab.

## T-Test 3,4

	Internationalität	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	3	59	3,59	1,703	,222
	4	39	3,05	1,276	,204
Entscheidungen	3	59	4,44	1,523	,198
	4	39	5,08	1,511	,242
Diskussion	3	59	4,17	1,302	,169
	4	38	3,92	1,050	,170
Anweisungen	3	59	5,51	1,696	,221
	4	39	5,10	1,903	,305
Kontrolle	3	59	5,10	1,282	,167
	4	38	4,79	1,277	,207
Delegation	3	59	3,14	,973	,127
	4	39	3,05	,944	,151
Struktur	3	59	2,47	1,209	,157
	4	39	2,41	,880	,141
Lösungen	3	59	6,49	1,135	,148
	4	39	6,23	1,266	,203
Fachliche Aspekte	3	59	4,81	1,408	,183
	4	39	4,69	1,239	,198
Motivation	3	58	5,00	1,402	,184
	4	39	4,79	1,281	,205
Hierarchie	3	59	5,24	1,478	,192
	4	39	5,46	1,536	,246
Persönliche Nähe	3	59	3,56	1,477	,192
	4	39	3,05	1,395	,223
Entwicklung	3	59	2,31	1,235	,161
	4	39	2,08	,984	,158
Einfluss auf Gruppe	3	59	4,20	1,471	,192
	4	39	4,46	1,570	,251
Moral	3	59	4,36	1,336	,174
	4	39	4,64	1,328	,213
Kommunikation	3	59	2,19	,840	,109
	4	39	1,90	,821	,131
Persönliche Belange	3	59	5,07	1,032	,134
	4	39	4,82	1,233	,197
Feed Back	3	59	5,90	1,109	,144
	4	39	5,87	1,239	,198
Innovation	3	59	3,83	1,341	,175
	4	39	3,44	1,021	,163

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	6,324	,014	1,696	96	,093	,54	,320	-,092	1,176
	Varianzen sind nicht gleich			1,797	94,409	,076	,54	,302	-,057	1,141
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	,872	,353	-2,031	96	,045	-,64	,313	-1,258	-,014
	Varianzen sind nicht gleich			-2,034	81,958	,045	-,64	,313	-1,259	-,014
Diskussion	Varianzen sind gleich	2,073	,153	,987	95	,326	,25	,252	-,251	,748
	Varianzen sind nicht gleich			1,034	90,173	,304	,25	,240	-,229	,726
Anweisungen	Varianzen sind gleich	1,093	,298	1,105	96	,272	,41	,367	-,323	1,135
	Varianzen sind nicht gleich			1,079	74,848	,284	,41	,376	-,344	1,155
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,000	,991	1,172	95	,244	,31	,266	-,216	,841
	Varianzen sind nicht gleich			1,174	79,337	,244	,31	,266	-,217	,842
Delegation	Varianzen sind gleich	,241	,625	,425	96	,672	,08	,198	-,310	,478
	Varianzen sind nicht gleich			,427	83,196	,670	,08	,197	-,308	,477
Struktur	Varianzen sind gleich	2,181	,143	,286	96	,776	,06	,225	-,382	,511
	Varianzen sind nicht gleich			,305	95,033	,761	,06	,211	-,355	,484
Lösungen	Varianzen sind gleich	,283	,596	1,063	96	,291	,26	,245	-,226	,748
	Varianzen sind nicht gleich			1,039	75,200	,302	,26	,251	-,239	,761
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	1,290	,259	,437	96	,663	,12	,277	-,429	,672
	Varianzen sind nicht gleich			,449	88,379	,655	,12	,270	-,415	,658
Motivation	Varianzen sind gleich	,045	,833	,731	95	,466	,21	,281	-,352	,762
	Varianzen sind nicht gleich			,744	86,459	,459	,21	,276	-,343	,753
Hierarchie	Varianzen sind gleich	,029	,866	-,724	96	,471	-,22	,310	-,839	,391
	Varianzen sind nicht gleich			-,718	79,272	,475	-,22	,312	-,846	,397
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,551	,460	1,704	96	,092	,51	,298	-,084	1,100
	Varianzen sind nicht gleich			1,724	84,730	,088	,51	,295	-,078	1,094
Entwicklung	Varianzen sind gleich	2,170	,144	,968	96	,336	,23	,236	-,240	,696
	Varianzen sind nicht gleich			1,014	92,596	,313	,23	,225	-,219	,675
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	,167	,684	-,828	96	,410	-,26	,312	-,877	,361
	Varianzen sind nicht gleich			-,817	77,750	,417	-,26	,316	-,887	,371
Moral	Varianzen sind gleich	,243	,623	-1,037	96	,303	-,29	,275	-,831	,261
	Varianzen sind nicht gleich			-1,038	81,869	,302	-,29	,275	-,832	,261
Kommunikation	Varianzen sind gleich	,013	,910	1,682	96	,096	,29	,172	-,052	,630
	Varianzen sind nicht gleich			1,690	82,850	,095	,29	,171	-,051	,629
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	1,953	,166	1,074	96	,285	,25	,230	-,210	,704
	Varianzen sind nicht gleich			1,036	71,316	,304	,25	,239	-,229	,723
Feed Back	Varianzen sind gleich	,036	,850	,110	96	,912	,03	,240	-,450	,503
	Varianzen sind nicht gleich			,108	75,116	,914	,03	,245	-,462	,515
Innovation	Varianzen sind gleich	2,534	,115	1,562	96	,122	,39	,253	-,107	,896
	Varianzen sind nicht gleich			1,650	94,005	,102	,39	,239	-,080	,869

Das Merkmal „Entscheidungen“ weicht zwischen 3 und 4 signifikant ab.

## 7.5 Anhang D

### T-Test Unternehmen 1-2

	Unternehmen	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	1	116	3,17	1,638	,152
	2	13	3,54	1,127	,312
Entscheidungen	1	116	4,97	1,593	,148
	2	13	4,69	1,797	,499
Diskussion	1	116	3,91	1,329	,123
	2	13	4,15	1,144	,317
Anweisungen	1	116	5,30	1,885	,175
	2	13	5,15	1,625	,451
Kontrolle	1	116	4,84	1,362	,126
	2	13	5,00	1,225	,340
Delegation	1	116	3,09	1,035	,096
	2	13	3,15	,899	,249
Struktur	1	116	2,38	1,069	,099
	2	13	2,54	1,127	,312
Lösungen	1	114	6,34	1,181	,111
	2	13	6,15	1,463	,406
Fachliche Aspekte	1	116	4,76	1,466	,136
	2	13	4,92	1,256	,348
Motivation	1	116	5,12	1,527	,142
	2	13	5,15	1,676	,465
Hierarchie	1	116	5,47	1,512	,140
	2	13	5,62	1,387	,385
Persönliche Nähe	1	116	3,39	1,479	,137
	2	13	3,15	1,345	,373
Entwicklung	1	116	2,03	1,034	,096
	2	13	2,38	1,805	,500
Einfluss auf Gruppe	1	116	4,37	1,602	,149
	2	13	4,31	1,494	,414
Moral	1	116	4,67	1,651	,153
	2	13	4,00	1,414	,392
Kommunikation	1	116	2,04	,739	,069
	2	13	2,15	1,144	,317
Persönliche Belange	1	116	5,09	1,123	,104
	2	13	4,92	1,038	,288
Feed Back	1	116	6,12	1,136	,105
	2	13	5,77	1,641	,455
Innovation	1	116	3,76	1,400	,130
	2	13	3,15	,899	,249

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	1,568	,213	-,784	127	,435	-,37	,467	-1,290	,558
	Varianzen sind nicht gleich			-1,053	18,252	,306	-,37	,348	-1,095	,363
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	,216	,643	,579	127	,564	,27	,472	-,661	1,207
	Varianzen sind nicht gleich			,525	14,194	,607	,27	,520	-,841	1,387
Diskussion	Varianzen sind gleich	,605	,438	-,625	127	,533	-,24	,384	-1,000	,520
	Varianzen sind nicht gleich			-,705	15,870	,491	-,24	,340	-,962	,482
Anweisungen	Varianzen sind gleich	,423	,517	,272	127	,786	,15	,544	-,930	1,225
	Varianzen sind nicht gleich			,306	15,852	,764	,15	,484	-,878	1,174
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,201	,655	-,393	127	,695	-,16	,395	-,936	,626
	Varianzen sind nicht gleich			-,428	15,524	,674	-,16	,362	-,925	,615
Delegation	Varianzen sind gleich	,019	,891	-,226	127	,821	-,07	,299	-,660	,524
	Varianzen sind nicht gleich			-,253	15,794	,803	-,07	,267	-,635	,499
Struktur	Varianzen sind gleich	,151	,698	-,507	127	,613	-,16	,314	-,781	,463
	Varianzen sind nicht gleich			-,485	14,526	,635	-,16	,328	-,860	,542
Lösungen	Varianzen sind gleich	,103	,749	,531	125	,596	,19	,355	-,513	,890
	Varianzen sind nicht gleich			,448	13,842	,661	,19	,421	-,715	1,091
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	1,167	,282	-,388	127	,698	-,16	,423	-1,002	,673
	Varianzen sind nicht gleich			-,440	15,908	,666	-,16	,374	-,958	,629
Motivation	Varianzen sind gleich	,135	,714	-,074	127	,942	-,03	,451	-,926	,859
	Varianzen sind nicht gleich			-,068	14,326	,947	-,03	,486	-1,073	1,007
Hierarchie	Varianzen sind gleich	,249	,619	-,322	127	,748	-,14	,439	-1,010	,727
	Varianzen sind nicht gleich			-,345	15,382	,735	-,14	,409	-1,012	,730
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,943	,333	,546	127	,586	,23	,429	-,615	1,083
	Varianzen sind nicht gleich			,589	15,446	,564	,23	,397	-,611	1,079
Entwicklung	Varianzen sind gleich	6,373	,013	-1,086	127	,280	-,36	,330	-1,012	,295
	Varianzen sind nicht gleich			-,704	12,897	,494	-,36	,510	-1,461	,743
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	2,027	,157	,135	127	,893	,06	,466	-,858	,984
	Varianzen sind nicht gleich			,143	15,266	,888	,06	,440	-,874	1,000
Moral	Varianzen sind gleich	3,298	,072	1,410	127	,161	,67	,477	-,271	1,616
	Varianzen sind nicht gleich			1,597	15,908	,130	,67	,421	-,221	1,566
Kommunikation	Varianzen sind gleich	3,776	,054	-,482	127	,631	-,11	,230	-,566	,344
	Varianzen sind nicht gleich			-,341	13,146	,738	-,11	,324	-,811	,589
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	,055	,816	,500	127	,618	,16	,326	-,483	,809
	Varianzen sind nicht gleich			,533	15,331	,602	,16	,306	-,488	,814
Feed Back	Varianzen sind gleich	3,046	,083	1,008	127	,316	,35	,349	-,339	1,042
	Varianzen sind nicht gleich			,752	13,319	,465	,35	,467	-,655	1,358
Innovation	Varianzen sind gleich	4,082	,045	1,520	127	,131	,60	,398	-,182	1,392
	Varianzen sind nicht gleich			2,151	19,260	,044	,60	,281	,017	1,193

## T-Test Unternehmen 1-3

### Gruppenstatistiken

	Unternehmen	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	1	116	3,17	1,638	,152
	3	47	3,32	1,287	,188
Entscheidungen	1	116	4,97	1,593	,148
	3	47	4,72	1,378	,201
Diskussion	1	116	3,91	1,329	,123
	3	46	3,98	1,183	,174
Anweisungen	1	116	5,30	1,885	,175
	3	47	5,13	1,689	,246
Kontrolle	1	116	4,84	1,362	,126
	3	46	5,07	1,272	,188
Delegation	1	116	3,09	1,035	,096
	3	47	3,15	1,083	,158
Struktur	1	116	2,38	1,069	,099
	3	47	2,55	,904	,132
Lösungen	1	114	6,34	1,181	,111
	3	47	6,53	1,080	,158
Fachliche Aspekte	1	116	4,76	1,466	,136
	3	47	5,11	1,306	,191
Motivation	1	116	5,12	1,527	,142
	3	46	5,41	1,002	,148
Hierarchie	1	116	5,47	1,512	,140
	3	47	5,79	1,350	,197
Persönliche Nähe	1	116	3,39	1,479	,137
	3	47	3,02	1,260	,184
Entwicklung	1	116	2,03	1,034	,096
	3	47	2,74	2,885	,421
Einfluss auf Gruppe	1	116	4,37	1,602	,149
	3	47	4,26	1,452	,212
Moral	1	116	4,67	1,651	,153
	3	47	4,53	1,316	,192
Kommunikation	1	116	2,04	,739	,069
	3	47	2,00	,752	,110
Persönliche Belange	1	116	5,09	1,123	,104
	3	47	5,06	1,071	,156
Feed Back	1	116	6,12	1,136	,105
	3	47	6,19	1,035	,151
Innovation	1	116	3,76	1,400	,130
	3	47	3,32	,958	,140

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	2,738	,100	-,549	161	,584	-,15	,267	-,675	,381
	Varianzen sind nicht gleich			-,607	107,634	,545	-,15	,242	-,626	,332
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	1,542	,216	,912	161	,363	,24	,265	-,282	,766
	Varianzen sind nicht gleich			,970	97,804	,334	,24	,250	-,253	,737
Diskussion	Varianzen sind gleich	1,265	,262	-,287	160	,775	-,06	,225	-,508	,379
	Varianzen sind nicht gleich			-,302	92,274	,764	-,06	,214	-,489	,360
Anweisungen	Varianzen sind gleich	,807	,370	,550	161	,583	,17	,317	-,451	,799
	Varianzen sind nicht gleich			,576	94,493	,566	,17	,302	-,426	,774
Kontrolle	Varianzen sind gleich	1,909	,169	-,946	160	,346	-,22	,233	-,680	,240
	Varianzen sind nicht gleich			-,974	88,074	,333	-,22	,226	-,670	,229
Delegation	Varianzen sind gleich	1,287	,258	-,346	161	,730	-,06	,181	-,421	,295
	Varianzen sind nicht gleich			-,339	81,842	,735	-,06	,185	-,431	,305
Struktur	Varianzen sind gleich	,339	,561	-,982	161	,328	-,17	,177	-,524	,176
	Varianzen sind nicht gleich			-	99,972	,295	-,17	,165	-,501	,154
Lösungen	Varianzen sind gleich	,162	,688	-,950	159	,344	-,19	,200	-,585	,205
	Varianzen sind nicht gleich			-,986	93,279	,327	-,19	,193	-,572	,193
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	3,604	,059	-	161	,159	-,35	,246	-,833	,138
	Varianzen sind nicht gleich			-	95,060	,141	-,35	,234	-,813	,117
Motivation	Varianzen sind gleich	12,675	,000	1,199	160	,232	-,29	,244	-,774	,189
	Varianzen sind nicht gleich			1,428	124,746	,156	-,29	,205	-,698	,113
Hierarchie	Varianzen sind gleich	2,638	,106	1,234	161	,219	-,31	,254	-,814	,188
	Varianzen sind nicht gleich			1,294	94,824	,199	-,31	,242	-,793	,167
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	3,205	,075	1,494	161	,137	,37	,245	-,118	,851
	Varianzen sind nicht gleich			1,599	99,347	,113	,37	,229	-,088	,822
Entwicklung	Varianzen sind gleich	3,652	,058	2,345	161	,020	-,72	,306	-,1324	-,114
	Varianzen sind nicht gleich			1,665	50,856	,102	-,72	,432	-,1585	,148
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	1,129	,290	,428	161	,670	,12	,270	-,417	,648
	Varianzen sind nicht gleich			,446	93,480	,657	,12	,259	-,398	,629
Moral	Varianzen sind gleich	3,864	,051	,520	161	,604	,14	,270	-,393	,674
	Varianzen sind nicht gleich			,572	106,104	,569	,14	,246	-,347	,628
Kommunikation	Varianzen sind gleich	,001	,974	,336	161	,738	,04	,128	-,210	,297
	Varianzen sind nicht gleich			,333	83,910	,740	,04	,129	-,214	,300
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	,584	,446	,117	161	,907	,02	,192	-,356	,401
	Varianzen sind nicht gleich			,119	89,040	,905	,02	,188	-,351	,396
Feed Back	Varianzen sind gleich	,042	,839	-,370	161	,712	-,07	,192	-,449	,307
	Varianzen sind nicht gleich			-,384	92,973	,702	-,07	,184	-,436	,295
Innovation	Varianzen sind gleich	10,265	,002	1,972	161	,050	,44	,223	-,001	,880
	Varianzen sind nicht gleich			2,303	123,128	,023	,44	,191	,062	,817



## T-Test Unternehmen 2-3

### Gruppenstatistiken

	Unternehmen	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	2	13	3,54	1,127	,312
	3	47	3,32	1,287	,188
Entscheidungen	2	13	4,69	1,797	,499
	3	47	4,72	1,378	,201
Diskussion	2	13	4,15	1,144	,317
	3	46	3,98	1,183	,174
Anweisungen	2	13	5,15	1,625	,451
	3	47	5,13	1,689	,246
Kontrolle	2	13	5,00	1,225	,340
	3	46	5,07	1,272	,188
Delegation	2	13	3,15	,899	,249
	3	47	3,15	1,083	,158
Struktur	2	13	2,54	1,127	,312
	3	47	2,55	,904	,132
Lösungen	2	13	6,15	1,463	,406
	3	47	6,53	1,080	,158
Fachliche Aspekte	2	13	4,92	1,256	,348
	3	47	5,11	1,306	,191
Motivation	2	13	5,15	1,676	,465
	3	46	5,41	1,002	,148
Hierarchie	2	13	5,62	1,387	,385
	3	47	5,79	1,350	,197
Persönliche Nähe	2	13	3,15	1,345	,373
	3	47	3,02	1,260	,184
Entwicklung	2	13	2,38	1,805	,500
	3	47	2,74	2,885	,421
Einfluss auf Gruppe	2	13	4,31	1,494	,414
	3	47	4,26	1,452	,212
Moral	2	13	4,00	1,414	,392
	3	47	4,53	1,316	,192
Kommunikation	2	13	2,15	1,144	,317
	3	47	2,00	,752	,110
Persönliche Belange	2	13	4,92	1,038	,288
	3	47	5,06	1,071	,156
Feed Back	2	13	5,77	1,641	,455
	3	47	6,19	1,035	,151
Innovation	2	13	3,15	,899	,249
	3	47	3,32	,958	,140

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	,127	,723	,557	58	,579	,22	,393	-,568	1,007
	Varianzen sind nicht gleich			,602	21,499	,554	,22	,365	-,538	,976
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	1,450	,233	-,067	58	,947	-,03	,462	-,956	,894
	Varianzen sind nicht gleich			-,058	16,110	,955	-,03	,538	-,170	1,108
Diskussion	Varianzen sind gleich	,012	,914	,476	57	,636	,18	,369	-,563	,915
	Varianzen sind nicht gleich			,485	19,872	,633	,18	,362	-,580	,931
Anweisungen	Varianzen sind gleich	,019	,890	,050	58	,960	,03	,525	-,1025	1,078
	Varianzen sind nicht gleich			,051	19,781	,960	,03	,514	-,1046	1,098
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,136	,714	-,165	57	,870	-,07	,396	-,859	,729
	Varianzen sind nicht gleich			-,168	19,937	,868	-,07	,388	-,875	,744
Delegation	Varianzen sind gleich	,736	,394	,015	58	,988	,00	,328	-,652	,662
	Varianzen sind nicht gleich			,017	22,625	,987	,00	,295	-,606	,616
Struktur	Varianzen sind gleich	,732	,396	-,049	58	,961	-,01	,299	-,613	,584
	Varianzen sind nicht gleich			-,043	16,521	,966	-,01	,339	-,732	,702
Lösungen	Varianzen sind gleich	,282	,598	-	58	,307	-,38	,367	-,112	,356
	Varianzen sind nicht gleich			-,868	15,799	,398	-,38	,435	-,1302	,546
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	,006	,941	-,451	58	,653	-,18	,406	-,996	,630
	Varianzen sind nicht gleich			-,462	19,793	,649	-,18	,397	-,1012	,645
Motivation	Varianzen sind gleich	7,556	,008	-,702	57	,486	-,26	,369	-,999	,481
	Varianzen sind nicht gleich			-,532	14,507	,603	-,26	,488	-,1302	,783
Hierarchie	Varianzen sind gleich	,215	,645	-,404	58	,688	-,17	,426	-,1024	,680
	Varianzen sind nicht gleich			-,398	18,782	,695	-,17	,432	-,1077	,733
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,005	,947	,331	58	,742	,13	,400	-,669	,934
	Varianzen sind nicht gleich			,319	18,253	,753	,13	,416	-,740	1,005
Entwicklung	Varianzen sind gleich	,013	,910	-,426	58	,672	-,36	,845	-,2052	1,332
	Varianzen sind nicht gleich			-,551	30,935	,586	-,36	,654	-,1694	,974
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	,627	,432	,114	58	,909	,05	,458	-,864	,968
	Varianzen sind nicht gleich			,113	18,756	,912	,05	,465	-,922	1,027
Moral	Varianzen sind gleich	,648	,424	-	58	,209	-,53	,419	-,1371	,307
	Varianzen sind nicht gleich			-	18,168	,239	-,53	,437	-,1449	,385
Kommunikation	Varianzen sind gleich	2,907	,094	,579	58	,565	,15	,266	-,378	,686
	Varianzen sind nicht gleich			,458	14,985	,653	,15	,336	-,562	,869
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	,046	,832	-,422	58	,675	-,14	,334	-,809	,527
	Varianzen sind nicht gleich			-,430	19,674	,672	-,14	,328	-,825	,543
Feed Back	Varianzen sind gleich	3,186	,079	-	58	,261	-,42	,372	-,1166	,322
	Varianzen sind nicht gleich			-,881	14,740	,393	-,42	,479	-,1446	,601
Innovation	Varianzen sind gleich	,053	,818	-,558	58	,579	-,17	,296	-,759	,428
	Varianzen sind nicht gleich			-,578	20,207	,569	-,17	,286	-,761	,430

## 7.6 Anhang E

### T-Test – Zufallskontrolle 1

	Kontrolle	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	1	92	3,10	1,335	,139
	2	92	3,45	1,633	,170
Entscheidungen	1	92	4,76	1,536	,160
	2	92	5,05	1,507	,157
Diskussion	1	91	3,87	1,368	,143
	2	92	3,99	1,134	,118
Anweisungen	1	92	5,30	1,798	,187
	2	92	5,23	1,792	,187
Kontrolle	1	91	4,97	1,337	,140
	2	92	4,95	1,312	,137
Delegation	1	92	3,13	,975	,102
	2	92	3,14	1,085	,113
Struktur	1	92	2,50	1,114	,116
	2	92	2,47	,988	,103
Lösungen	1	90	6,43	1,190	,125
	2	92	6,35	1,143	,119
Fachliche Aspekte	1	92	4,83	1,272	,133
	2	92	4,92	1,535	,160
Motivation	1	92	5,15	1,292	,135
	2	91	5,23	1,484	,156
Hierarchie	1	92	5,60	1,448	,151
	2	92	5,58	1,462	,152
Persönliche Nähe	1	92	3,30	1,466	,153
	2	92	3,26	1,350	,141
Entwicklung	1	92	2,20	1,092	,114
	2	92	2,34	2,250	,235
Einfluss auf Gruppe	1	92	4,37	1,574	,164
	2	92	4,37	1,495	,156
Moral	1	92	4,64	1,559	,163
	2	92	4,50	1,530	,160
Kommunikation	1	92	2,08	,880	,092
	2	92	2,01	,655	,068
Persönliche Belange	1	92	5,02	1,048	,109
	2	92	5,09	1,126	,117
Feed Back	1	92	6,08	1,294	,135
	2	92	6,15	,983	,102
Innovation	1	92	3,57	1,216	,127
	2	92	3,65	1,296	,135

### Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	6,511	,012	1,582	182	,115	-,35	,220	-,782	,086
	Varianzen sind nicht gleich			1,582	175,060	,116	-,35	,220	-,782	,086
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	,303	,583	1,308	182	,193	-,29	,224	-,736	,149
	Varianzen sind nicht gleich			1,308	181,934	,193	-,29	,224	-,736	,149
Diskussion	Varianzen sind gleich	2,556	,112	-,652	181	,515	-,12	,186	-,487	,245
	Varianzen sind nicht gleich			-,651	174,282	,516	-,12	,186	-,488	,246
Anweisungen	Varianzen sind gleich	,037	,847	,267	182	,790	,07	,265	-,451	,593
	Varianzen sind nicht gleich			,267	181,998	,790	,07	,265	-,451	,593
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,120	,730	,109	181	,913	,02	,196	-,365	,408
	Varianzen sind nicht gleich			,109	180,841	,913	,02	,196	-,365	,408
Delegation	Varianzen sind gleich	,678	,411	-,071	182	,943	-,01	,152	-,311	,289
	Varianzen sind nicht gleich			-,071	179,937	,943	-,01	,152	-,311	,289
Struktur	Varianzen sind gleich	2,785	,097	,210	182	,834	,03	,155	-,274	,339
	Varianzen sind nicht gleich			,210	179,444	,834	,03	,155	-,274	,339
Lösungen	Varianzen sind gleich	,781	,378	,494	180	,622	,09	,173	-,256	,427
	Varianzen sind nicht gleich			,494	179,295	,622	,09	,173	-,256	,427
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	5,951	,016	-,471	182	,638	-,10	,208	-,508	,312
	Varianzen sind nicht gleich			-,471	175,918	,638	-,10	,208	-,508	,312
Motivation	Varianzen sind gleich	2,474	,117	-,382	181	,703	-,08	,206	-,484	,327
	Varianzen sind nicht gleich			-,382	177,093	,703	-,08	,206	-,485	,327
Hierarchie	Varianzen sind gleich	,023	,881	,127	182	,899	,03	,215	-,396	,450
	Varianzen sind nicht gleich			,127	181,983	,899	,03	,215	-,396	,450
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,482	,488	,209	182	,834	,04	,208	-,366	,453
	Varianzen sind nicht gleich			,209	180,775	,834	,04	,208	-,366	,453
Entwicklung	Varianzen sind gleich	,648	,422	-,542	182	,588	-,14	,261	-,656	,373
	Varianzen sind nicht gleich			-,542	131,615	,589	-,14	,261	-,657	,374
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	,464	,497	,000	182	1,000	,00	,226	-,447	,447
	Varianzen sind nicht gleich			,000	181,522	1,000	,00	,226	-,447	,447
Moral	Varianzen sind gleich	,006	,938	,621	182	,536	,14	,228	-,308	,591
	Varianzen sind nicht gleich			,621	181,936	,536	,14	,228	-,308	,591
Kommunikation	Varianzen sind gleich	7,789	,006	,570	182	,569	,07	,114	-,160	,291
	Varianzen sind nicht gleich			,570	168,097	,569	,07	,114	-,161	,291
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	,686	,409	-,407	182	,685	-,07	,160	-,382	,251
	Varianzen sind nicht gleich			-,407	181,079	,685	-,07	,160	-,382	,251
Feed Back	Varianzen sind gleich	3,137	,078	-,449	182	,654	-,08	,169	-,410	,258
	Varianzen sind nicht gleich			-,449	169,738	,654	-,08	,169	-,411	,258
Innovation	Varianzen sind gleich	,092	,762	-,469	182	,639	-,09	,185	-,453	,279
	Varianzen sind nicht gleich			-,469	181,269	,639	-,09	,185	-,453	,279

## T-Test Zufallskontrolle 2

### Gruppenstatistiken

	Kontrolle 2	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ziele	1	93	3,18	1,359	,141
	2	92	3,35	1,627	,170
Entscheidungen	1	93	4,81	1,454	,151
	2	92	5,00	1,590	,166
Diskussion	1	93	3,98	1,242	,129
	2	91	3,90	1,283	,134
Anweisungen	1	93	5,41	1,746	,181
	2	92	5,10	1,826	,190
Kontrolle	1	93	5,13	1,353	,140
	2	91	4,76	1,277	,134
Delegation	1	93	3,10	1,124	,117
	2	92	3,15	,949	,099
Struktur	1	93	2,53	1,059	,110
	2	92	2,43	1,041	,109
Lösungen	1	92	6,52	,989	,103
	2	91	6,26	1,307	,137
Fachliche Aspekte	1	93	5,02	1,327	,138
	2	92	4,74	1,474	,154
Motivation	1	92	5,35	1,296	,135
	2	92	5,05	1,470	,153
Hierarchie	1	93	5,61	1,352	,140
	2	92	5,58	1,552	,162
Persönliche Nähe	1	93	3,39	1,399	,145
	2	92	3,21	1,434	,149
Entwicklung	1	93	2,13	,912	,095
	2	92	2,41	2,321	,242
Einfluss auf Gruppe	1	93	4,38	1,517	,157
	2	92	4,36	1,545	,161
Moral	1	93	4,72	1,477	,153
	2	92	4,42	1,591	,166
Kommunikation	1	93	2,06	,805	,083
	2	92	2,02	,741	,077
Persönliche Belange	1	93	4,92	,981	,102
	2	92	5,20	1,170	,122
Feed Back	1	93	6,08	1,172	,122
	2	92	6,16	1,122	,117
Innovation	1	93	3,63	1,275	,132
	2	92	3,57	1,243	,130

## Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Ziele	Varianzen sind gleich	5,332	,022	-,749	183	,455	-,17	,220	-,600	,270
	Varianzen sind nicht gleich			-,748	176,702	,455	-,17	,221	-,600	,270
Entscheidungen	Varianzen sind gleich	,491	,484	-,864	183	,389	-,19	,224	-,635	,248
	Varianzen sind nicht gleich			-,864	181,194	,389	-,19	,224	-,636	,249
Diskussion	Varianzen sind gleich	,756	,386	,416	182	,678	,08	,186	-,290	,445
	Varianzen sind nicht gleich			,416	181,470	,678	,08	,186	-,290	,445
Anweisungen	Varianzen sind gleich	,187	,666	1,163	183	,246	,31	,263	-,213	,824
	Varianzen sind nicht gleich			1,162	182,441	,247	,31	,263	-,213	,824
Kontrolle	Varianzen sind gleich	,135	,714	1,911	182	,058	,37	,194	-,012	,754
	Varianzen sind nicht gleich			1,912	181,760	,057	,37	,194	-,012	,753
Delegation	Varianzen sind gleich	1,106	,294	-,362	183	,718	-,06	,153	-,357	,246
	Varianzen sind nicht gleich			-,363	178,598	,717	-,06	,153	-,357	,246
Struktur	Varianzen sind gleich	,005	,943	,596	183	,552	,09	,154	-,213	,397
	Varianzen sind nicht gleich			,597	182,993	,552	,09	,154	-,213	,397
Lösungen	Varianzen sind gleich	5,079	,025	1,507	181	,133	,26	,171	-,080	,596
	Varianzen sind nicht gleich			1,505	167,629	,134	,26	,171	-,080	,596
Fachliche Aspekte	Varianzen sind gleich	,942	,333	1,370	183	,172	,28	,206	-,124	,689
	Varianzen sind nicht gleich			1,369	180,583	,173	,28	,206	-,125	,689
Motivation	Varianzen sind gleich	1,133	,289	1,436	182	,153	,29	,204	-,110	,697
	Varianzen sind nicht gleich			1,436	179,180	,153	,29	,204	-,110	,697
Hierarchie	Varianzen sind gleich	5,042	,026	,147	183	,884	,03	,214	-,391	,453
	Varianzen sind nicht gleich			,147	179,076	,884	,03	,214	-,391	,454
Persönliche Nähe	Varianzen sind gleich	,003	,960	,867	183	,387	,18	,208	-,230	,592
	Varianzen sind nicht gleich			,867	182,771	,387	,18	,208	-,230	,592
Entwicklung	Varianzen sind gleich	4,409	,037	-	183	,274	-,28	,259	-,795	,227
	Varianzen sind nicht gleich			1,098	-	118,166	,277	-,28	,260	-,798
Einfluss auf Gruppe	Varianzen sind gleich	,444	,506	,078	183	,938	,02	,225	-,427	,462
	Varianzen sind nicht gleich			,078	182,849	,938	,02	,225	-,427	,462
Moral	Varianzen sind gleich	2,086	,150	1,314	183	,191	,30	,226	-,149	,742
	Varianzen sind nicht gleich			1,313	181,680	,191	,30	,226	-,149	,742
Kommunikation	Varianzen sind gleich	,505	,478	,376	183	,707	,04	,114	-,182	,267
	Varianzen sind nicht gleich			,376	182,060	,707	,04	,114	-,182	,267
Persönliche Belange	Varianzen sind gleich	4,308	,039	-	183	,089	-,27	,159	-,584	,042
	Varianzen sind nicht gleich			1,708	-	176,939	,090	-,27	,159	-,584
Feed Back	Varianzen sind gleich	,086	,770	-,520	183	,604	-,09	,169	-,421	,245
	Varianzen sind nicht gleich			-,520	182,799	,604	-,09	,169	-,421	,245
Innovation	Varianzen sind gleich	,000	,983	,374	183	,709	,07	,185	-,296	,435
	Varianzen sind nicht gleich			,374	182,961	,709	,07	,185	-,296	,434