

Tobias Tennstedt

# Mitarbeiterführung und Kulturbezug

Konzept, Empirie und Gestaltungsempfehlungen  
am Beispiel Chinas und Deutschlands

 HOCHSCHULE  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2007

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis	vii
Tabellenverzeichnis	ix
Abkürzungsverzeichnis	xii
<b>1 Interkulturelle Führungsforschung als Teil der international orientierten Betriebswirtschaftslehre</b>	<b>1</b>
1.1 Beweggründe für eine kulturvergleichende Führungsforschung	1
1.2 Mitarbeiterführung in China und Deutschland: Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
<b>2 Mitarbeiterführung und Kultur: Theoretische Grundlagen</b>	<b>8</b>
2.1 Der Führungsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Managementlehre	8
2.1.1 Ursprung und Definition des Führungsbegriffes	8
2.1.2 Führung als Teilaufgabe des Managements	10
2.1.3 Unterscheidung von Vorgesetztem und Führer	12
2.2 Führung durch Menschen und Strukturen: Ansätze zur Kategorisierung der Mitarbeiterführung und ihrer Elemente	15
2.2.1 Strukturelle und Interaktionelle Führung als zweidimensionale Kategorisierung	15
2.2.2 Fünfdimensionales Führungsschema nach Steinle	17
2.2.2.1 Führung durch persönliche, wechselseitige Transaktionen: Interaktionelle Führung	17
2.2.2.2 Führung durch formale Regelungs- und Steuerungsmechanismen: Organisationsstrukturelle Führung	20
2.2.2.3 Führung durch gemeinsam geteilte Wertesysteme: Organisationskulturelle Führung	22
2.2.2.4 Führung durch materielle und immaterielle Anreize: Kompensatorische Führung	23

2.2.2.5 Gestaltung der Führungsbeziehung durch die Geführten: „Führung von unten“	25
2.3 Führungstheoretische Grundlagen: Ansätze zur Erklärung von Mitarbeiterführung	26
2.3.1 Grundlinien der Führungsforschung im Überblick	26
2.3.2 Ausgewählte individuumsbezogene Führungstheorien	29
2.3.3 Ausgewählte dyadische Führungstheorien	31
2.3.4 Ausgewählte gruppenbezogene Führungstheorien	33
2.3.5 Ausgewählte organisationsbezogene Führungstheorien	34
2.4 Führungserfolg: Bezugspunkte und Elemente betriebswirtschaftlicher Zielgrößen	37
2.4.1 Kriterium der sozialen und ökonomischen Effizienz	37
2.4.2 Zusammenhang von Leistung und Zufriedenheit	38
2.5 Der Kulturbegriff in der betriebswirtschaftlichen Managementlehre	40
2.5.1 Explikativer und deskriptiver Kulturbegriff aus der Perspektive unterschiedlicher sozialwissenschaftlicher Disziplinen	40
2.5.2 Kultur aus der Mikroperspektive: Kultur und Persönlichkeit	46
2.5.3 Kultur aus der Mesoperspektive: Kultur und Organisationen	49
2.5.4 Kultur aus der Makroperspektive: Kultur und Nationen	51
2.6 Kritische Reflexion zum Stand der kulturvergleichenden Führungsforschung	54
2.6.1 Die kulturvergleichende Führungslehre als zentraler Bestandteil der kulturvergleichenden Managementforschung	54
2.6.2 Problemfelder im Rahmen der Theorieentwicklung: Zu enger Fokus und mangelnde theoretische Fundierung	55
2.6.3 Methodische Schwachstellen: Kulturvergleichende Asien-Studien auf der Basis von Befragungen ausländischer Führungskräfte und individueller Erfahrungsberichte	58
2.7 Zwischenfazit: Geringe wissenschaftliche Beachtung von Führungsphänomenen in China und daraus resultierende Implikationen für das Forschungsvorhaben	60

<b>3 Bezugsrahmen- und Hypothesenentwicklung zur Erfassung und Deutung des Zusammenhangs von Landeskultur und Mitarbeiterführung</b>	<b>65</b>
3.1 Integration unterschiedlicher Kultur- und Führungstheorien mit Hilfe eines umfassenden multiperspektivischen Erklärungsrasters	65
3.2 Ausprägungs- und Homogenitätsunterschiede ausgewählter landestypischer Wertevorstellungen	71
3.2.1 Ausprägungsunterschiede in Bezug auf Autoritarismus	71
3.2.2 Ausprägungsunterschiede in Bezug auf Individualismus	74
3.2.3 Ausprägungsunterschiede in Bezug auf Universalismus	76
3.2.4 Homogenitätsunterschiede in Bezug auf Autoritarismus, Individualismus und Universalismus	78
3.3 Ausprägungsunterschiede zentraler Führungsideale vor dem Hintergrund divergierender Wertevorstellungen	81
3.3.1 Ausprägungsunterschiede der Führungsideale	81
3.3.2 Zusammenhang von Wertevorstellungen und Führungsidealen	84
3.4 Ausprägungsunterschiede zentraler Führungsformen	86
3.4.1 Interaktionelle Führung	86
3.4.2 Organisationsstrukturelle Führung	87
3.4.3 Organisationskulturelle Führung	90
3.4.4 Kompensatorische Führung	93
3.5 Ausprägungsunterschiede der Führungseffizienz unter Berücksichtigung von makroökonomischen Drittvariablen	96
3.5.1 Leistung unter Berücksichtigung makroökonomischer Drittvariablen	96
3.5.2 Zufriedenheit unter Berücksichtigung wohlstandsbedingter Anspruchsniveaus	98
3.5.3 Zusammenhang von Leistung und Zufriedenheit unter Berücksichtigung intrinsischer Motivation	98
3.6 Zentrale Führungsformen im Zusammenhang mit dem Führungserfolg	100
3.6.1 Interaktionelle Führung und Führungseffizienz	100
3.6.2 Organisationsstrukturelle Führung und Führungseffizienz	103

3.6.3 Organisationskulturelle Führung und Führungseffizienz	106
3.6.4 Kompensatorische Führung und Führungseffizienz	107
3.6.5 Führungsdimensionen im gemeinsamen Wirken auf die Führungseffizienz	109
3.7 Zwischenfazit: Zentrale Elemente des Zusammenhangs von Landeskultur und Führung	112
<b>4 Empirische Untersuchung zur Kulturbezogenheit von Führung In China und Deutschland</b>	<b>115</b>
4.1 Vorgehensweise unter Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen Messverfahren	115
4.1.1 Entwicklung valider und reliabler Erhebungsinstrumente zur Messung von Wertevorstellungen und Führungsidealen	115
4.1.2 Entwicklung valider und reliabler Erhebungsinstrumente zur Messung der Führungsformen und Führungseffizienz	119
4.1.3 Datenerhebung unter besonderer Berücksichtigung der Stichprobengröße und -auswahl sowie Verzerrungen durch Selbstselektion und systematische Antwortmuster	123
4.1.4 Mittelwertvergleiche und Zusammenhangsmessungen auf individueller, organisationaler und nationaler Ebene	126
4.2 Empirische Ergebnisse der Messungen auf Individualebene	127
4.2.1 Kontrolle nicht isolierter Drittvariablen-Einflüsse und Messung von sozial erwünschtem Antwortverhalten	127
4.2.2 Ausprägung und Streuung der Wertevorstellungen	130
4.2.2.1 Ausprägung von Autoritarismus	130
4.2.2.2 Ausprägung von Individualismus	133
4.2.2.3 Ausprägung von Universalismus	137
4.2.2.4 Streuung der Wertevorstellungen	140
4.2.3 Ausprägung der Führungsideale	142
4.2.3.1 Ausprägung des Führungsideals „Partizipation“	142
4.2.3.2 Ausprägung des Führungsideals „Teilnahme und Moral“	144

4.2.4 Zusammenhang zwischen Wertevorstellungen und Führungsidealen	149
4.3 Empirische Ergebnisse der Messungen auf Organisationsebene	152
4.3.1 Kontrolle von nicht isolierten Drittvariablen-Einflüssen	152
4.3.2 Ausprägung der praktizierten Führungsformen	155
4.3.2.1 Interaktionelle Führung	155
4.3.2.2 Organisationsstrukturelle Führung	159
4.3.2.3 Organisationskulturelle Führung	162
4.3.2.4 Kompensatorische Führung	167
4.3.3 Ausprägung der Führungseffizienz	172
4.3.4 Zusammenhänge zwischen Führungsformen und Führungseffizienz	177
4.3.4.1 Signifikanzniveau und relevante Drittvariablen	177
4.3.4.2 Interaktionelle Führung und Führungseffizienz	178
4.3.4.3 Organisationsstrukturelle Führung und Führungseffizienz	182
4.3.4.4 Organisationskulturelle Führung und Führungseffizienz	185
4.3.4.5 Kompensatorische Führung und Führungseffizienz	187
4.3.4.6 Typische Führungsform-Kombinationen und Führungseffizienz	189
4.4 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse	192
<b>5 Führung in multinationalen und transnationalen Unternehmungen: Ansatzpunkte einer kulturorientierten Führung am Beispiel Chinas und Deutschlands</b>	<b>198</b>
5.1 Integration kulturell divergierender Landesgesellschaften als Steuerungsproblem komplexer Systeme	198
5.2 Begrenzt steuer- und gestaltbarer kultureller Wandel: Das 3-Phasen- Modell von Lewin	205
5.3 Ansatzpunkte in der „Auftauphase“ unter Berücksichtigung zentraler Hintergrundfaktoren	206
5.3.1 Aufbau von Vertrauenskapital in China	206
5.3.2 Aufbau von Vertrauenskapital in Deutschland	211

5.3.3 Aufbau von Vertrauenskapital: Gleichgeartete und universelle Anforderungen	213
5.3.4 Bewusstheit einer Krisensituation	216
5.3.5 Stärke der existierenden Organisationskultur	218
5.4 Ansatzpunkte in der „Wandelphase“ durch konzertierte Anpassung der unterschiedlichen Führungsformen	220
5.4.1 Kultureller Wandel durch Veränderung von Denkprozessen	220
5.4.2 Kultureller Wandel und interaktionelle Führung: China- und deutschlandspezifische Lösungen	223
5.4.3 Kultureller Wandel und organisationsstrukturelle Führung: China- und deutschlandspezifische Lösungen	228
5.4.4 Kultureller Wandel und kompensatorische Führung: Universelle Lösungen	232
5.5 Ansatzpunkte in der „Fixierungsphase“ durch Stabilisierung und Institutionalisierung des Erreichten	234
5.6 Zwischenfazit und Ausblick	238
<b>6 Zentrale Annahmen und Ergebnisse der Arbeit sowie Ausblick</b>	<b>243</b>
Literaturverzeichnis	256
Anhang	272
A. 1: Liste der in die Studie aufgenommenen Unternehmungen	272
A. 2: Liste der gewichteten und ungewichteten Werte-Ausprägungen auf Individualebene	274
A. 3: Korrelationen zwischen den Führungsform-Ausprägungen und der Unternehmungsgröße (Organisationsebene, Gesamtpopulation)	276
A. 4: Korrelationen zwischen den Führungsform-Ausprägungen und dem Mitarbeiteralter sowie der Unternehmungsgröße (Organisationsebene, chinesische und deutsche Population getrennt)	276
A. 5: Fragebogen für die chinesischen Mitarbeiter	277
A. 6: Fragebogen für die deutschen Mitarbeiter	281
A. 7: Interviewleitfaden für die Interviews mit den Führungskräften	285