

# Die Globe Studie

Culture – Leadership - Organisations

# Übersicht

1. Einleitung
2. Kultur nach House
3. Das theoretische Modell
4. Implizite Führungstheorien
5. Einsatz von Fragebögen
6. Ergebnisse
7. Kritik

# 1. Einleitung

- Globe = Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program
- Initiator: Robert J. House, Professor an der Wharton Universität Pennsylvania (USA)
- Start 1991
- Ursprüngliches Ziel der Studie: Überprüfung der Generalisierbarkeit von „Charismatic Leadership“
- Heute: weltweites Forschungsprogramm, das den Zusammenhang zwischen der Kultur von Gesellschaften, der Organisationskultur und der Führung untersucht
- 170 Management- und Sozialwissenschaftler aus 62 Ländern
- Die Studie umfasst drei Phasen.
- Ermittlung der Auswirkungen von verschiedenen Führungsstilen und Verhalten von CEO's auf die Einstellung der Mitarbeiter und deren Leistung

## Unabhängige Variablen

- *9 Kulturelle Dimensionen*
  - Machtdistanz
  - Unsicherheitsvermeidung
  - Humanorientierung
  - Gruppen-Kollektivismus
  - Institutioneller Kollektivismus
  - Konfliktorientierung/Selbstdurchsetzung
  - Geschlechtergleichheit
  - Zukunftsorientierung
  - Leistungsorientierung

## Abhängige Variablen

(1) „Charismatic/Value-Based Leadership“

Reflektiert die Fähigkeit, andere zu motivieren und zu inspirieren, sowie eine hohe Leistungserwartung.

(2) „Team Oriented Leadership“:

Steht für ein effektives Teambildung sowie das Schaffen eines gemeinsamen Sinns und das Setzen von gemeinsamen Zielen im Vordergrund.

(3) „Partizipative Leadership“:

Reflektiert das Ausmaß, bis zu welchem Führungskräfte andere bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung beteiligen.

(4) „Human orientated Leadership“:

Reflektiert Eigenschaften wie z. B. unterstützend, rücksichtsvoll, mitfühlend und großzügig.

(5) „Autonomous Leadership“:

bezieht sich auf ein individualistisches und unabhängiges Führungsverhalten

(6) „Self-Protective Leadership“:

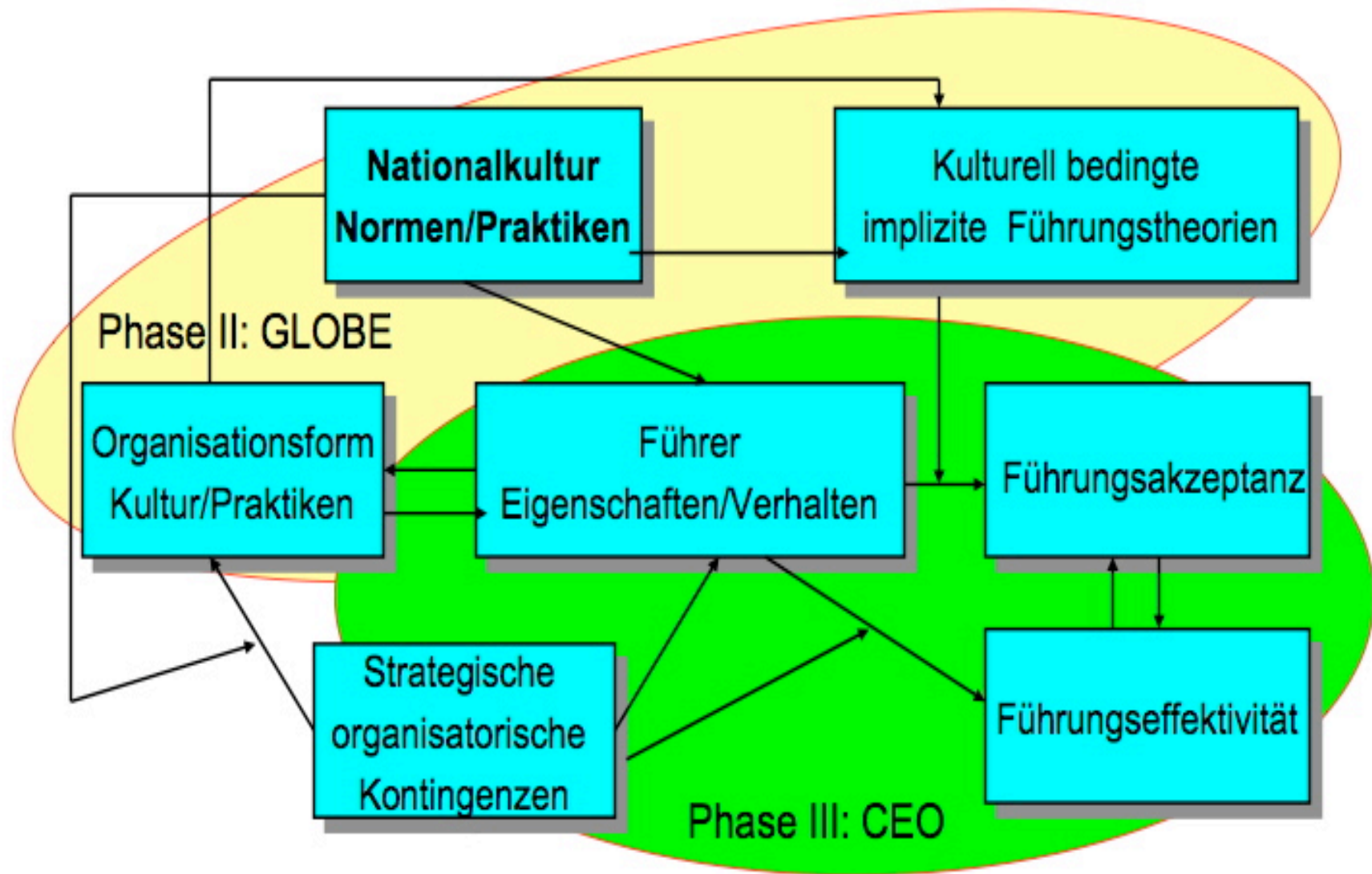
Hierbei steht die Sicherheit des Individuums im Mittelpunkt.

## 2. Kultur nach House

- Gemeinsame, andauernde Praktiken und Verhaltensweisen der Mitglieder und ihre Verankerung in Familie, Schule, Arbeitsplatz, Wirtschafts- und Rechtssystem sowie politischen Institutionen
- Gemeinsame Werte und Grundannahmen, die Absichten und Richtungen aufzeigen, in die sich Kulturen entwickeln
- Schwerpunkt in GLOBE: Gesellschafts- bzw. Nationalkultur und Organisationskultur

# 3. Das theoretische Modell

1. Die kulturellen Normen beeinflussen das Führungsverhalten.
2. Führungsverhalten beeinflusst Organisation, Kultur und Verhalten von Unternehmen.
3. Die kulturellen Werte und Handlungen einer Gesellschaft beeinflussen die Kultur und das Verhalten von Organisationen.
4. Kultur und Verhalten von Organisationen beeinflussen das Verhalten der Führungskräfte.
5. (5 und 6):
6. Landes- und Organisationskultur beeinflussen die impliziten Führungstheorien.
7. Die Kontingenzfaktoren einer Organisation (Umwelt, Größe, Technologie) beeinflussen die Organisationskultur und das Verhalten.
8. Die organisationale Kontingenz beeinflusst das Verhalten der Führungskräfte.
9. Die Verbindung zwischen organisationaler Kontingenz und Organisationsform, -kultur und -praktiken werden durch die Kultur gemäßigt.
10. Die Akzeptanz der Führungskraft ist eine Funktion der Wechselwirkung zwischen CLTs (Culturally Endorsed Leadership Theory ) und Führungsverhalten.
11. Die Effektivität der Führung ist eine Funktion der Wechselwirkung zwischen CLTs und Führungsverhalten.
12. Die Akzeptanz der Führungskraft durch die Mitarbeiter erleichtert bzw. ermöglicht effektive Führung.
13. Effektive Führung erhöht mit der Zeit die Akzeptanz der Führung.
14. Gesellschaftliche Praktiken stehen im Zusammenhang mit der ökonomischen Wettbewerbsfähigkeit.
15. Gesellschaftliche Praktiken stehen im Zusammenhang mit der psychologischen und physiologischen Wohlfahrt der Mitglieder einer Gesellschaft.



# 4. Implizite Führungstheorien

- Der Studie liegt hauptsächlich die implizite Führungstheorie zu Grunde
- Betonung von Intuition
- Wahrnehmungsprozesse und Informationsverarbeitung von Seiten der Untergebenen spielen eine große Rolle
- Attribution von Führungsfähigkeit
- House:
  - Menschen innerhalb einer sozialen Gruppe haben gemeinsam geteilte Vorstellungen über Führung und Führungsverhalten
  - Es bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Kulturen

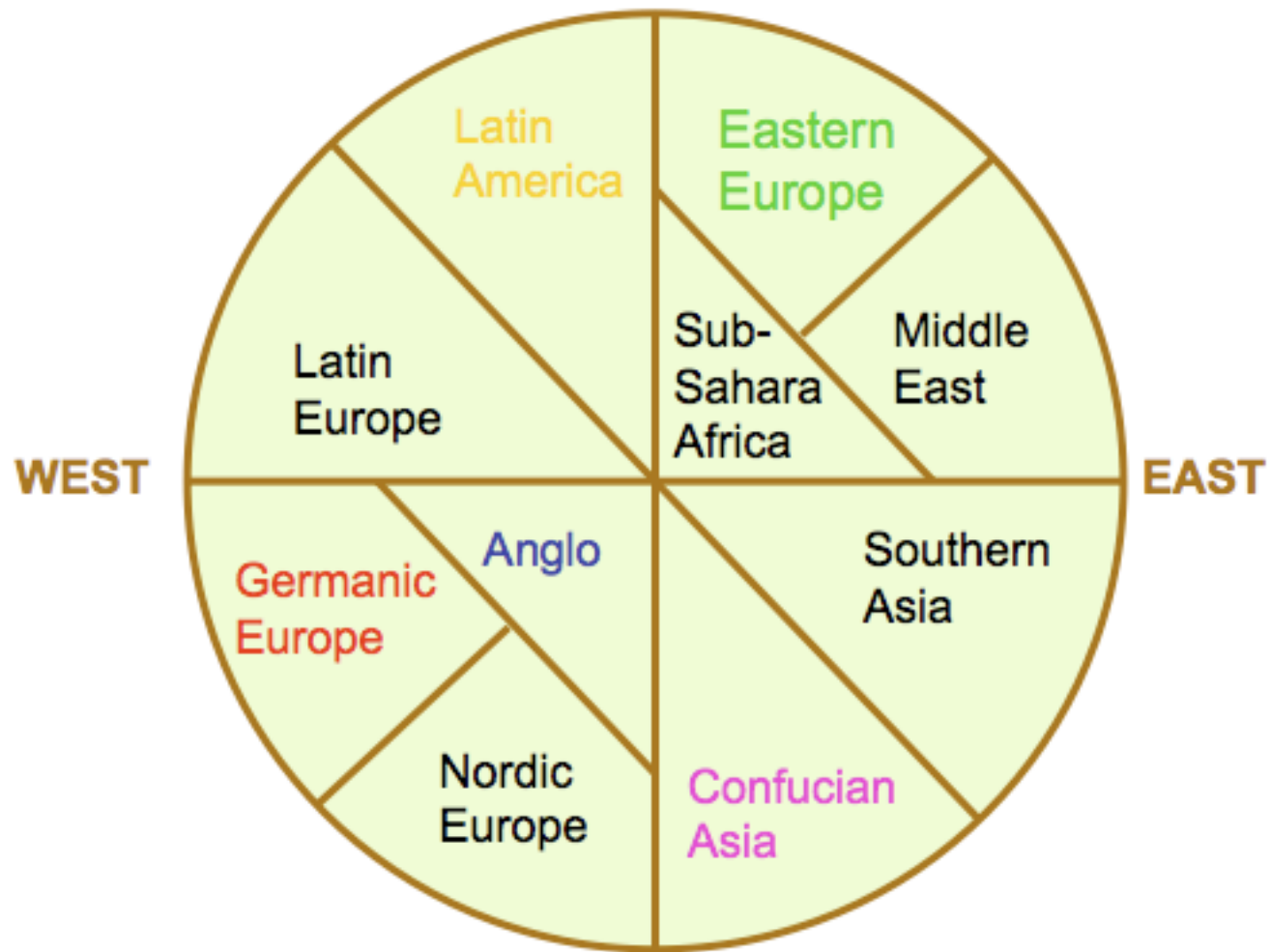
# 5. Einsatz von Fragebögen

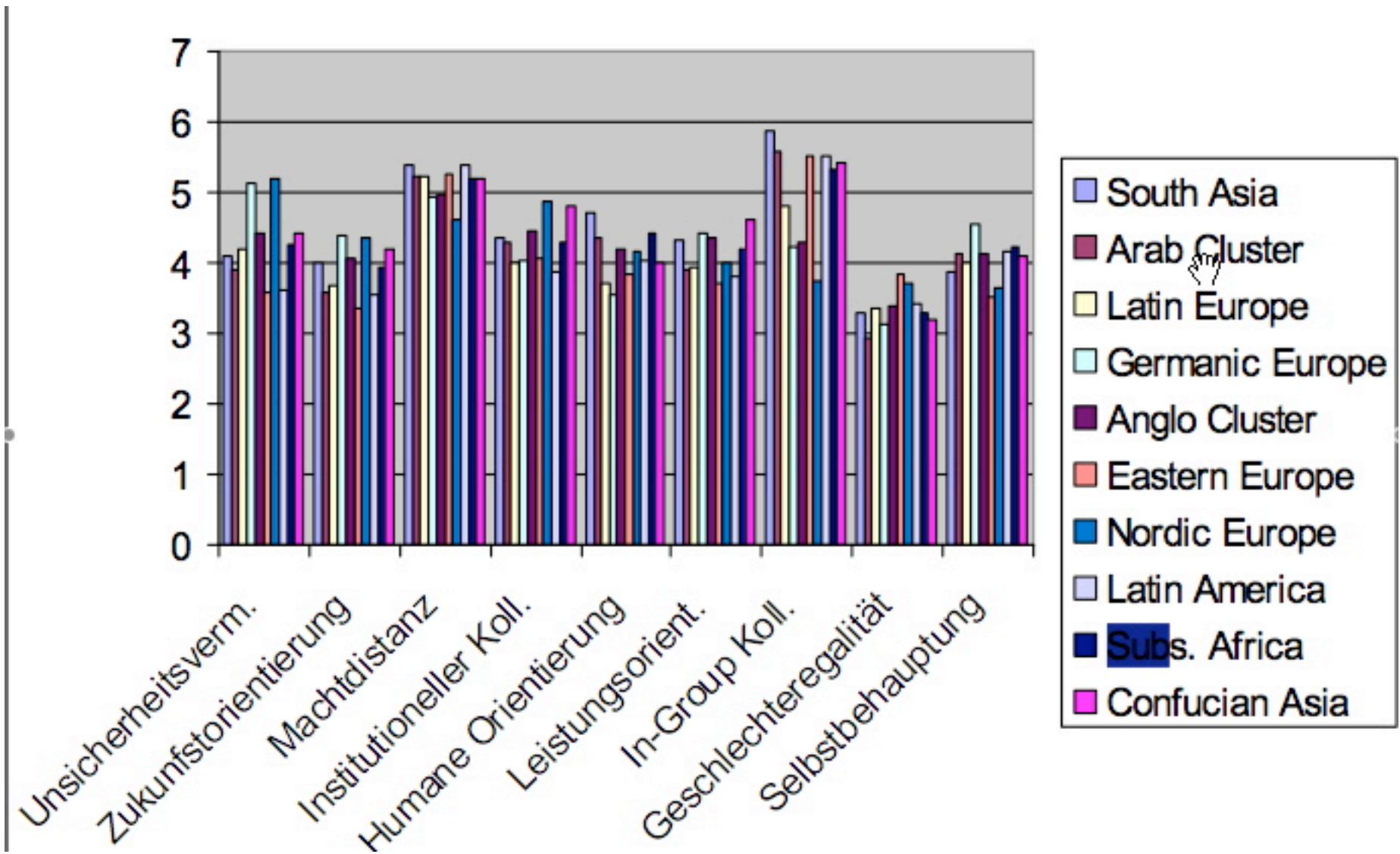
- generalisierbare Kulturaspekte und kulturspezifische Aspekte
- Unterscheidung Ist / Soll
- Bisher: 17.370 Fragebögen von Führungskräften aus dem mittleren Management in 951 Unternehmen aus drei Industriezweigen (Finanzdienstleistungen, Nahrungsmittelindustrie, Telekommunikationsdienst) und 62 Kulturen
- Vergleichbarkeit auf den vier Ebenen Individuum, Organisation, Industrie und Ländern
- Auf der Ebene des Individuums:
  - Befragt wurden ausschließlich Führungskräfte des mittleren Managements.
  - House sagte: „Strictly speaking, we are studying the cultures of middle managers in 62 cultures.“
- Auf der Ebene der Organisation und Industrie:
  - Die Daten stammen aus 951 Unternehmen
  - Es wurden nur vollständige Antworten berücksichtigt
- Auf der Ebene der Länder: Berücksichtigung von Teilkulturen
- 7-Punkte-Likert-Skala: 1 hohe Zustimmung ,7 hohe Ablehnung
- Unterstützend: qualitative Untersuchungsmethoden (Interviews, Diskussionen)

1. Albania	32. Japan
2. Argentina	33. Kazakhstan
3. Australia	34. Kuwait
4. Austria	35. Malaysia
5. Bolivia	36. Mexico
6. Brazil	37. Marocco
7. Canada (English-speaking)	38. Namibia
8. China	39. The Netherlands
9. Columbia	40. New Zealand
10. Costa Rica	41. Nigeria
11. Czech Republic	42. The Philippines
12. Denmark	43. Poland
13. Ecuador	44. Portugal
14. Egypt	45. Qatar
15. El Salvador	46. Russia
16. England	47. Singapore
17. Finland	48. Slovenia
18. France	49. South Africa (Black Sample)
19. Georgia	50. South Africa (White Sample)
20. German -East (former GDR)	51. South Korea
21. German-West (former FRG)	52. Spain
22. Greece	53. Sweden
23. Guatemala	54. Switzerland (German-speaking)
24. Hong Kong	55. Switzerland (French-speaking)
25. Hungary	56. Taiwan
26. India	57. Thailand
27. Indonesia	58. Turkey
28. Iran	59. United States
29. Ireland	60. Venezuela
30. Israel	61. Zambia
31. Italy	62. Zimbabwe

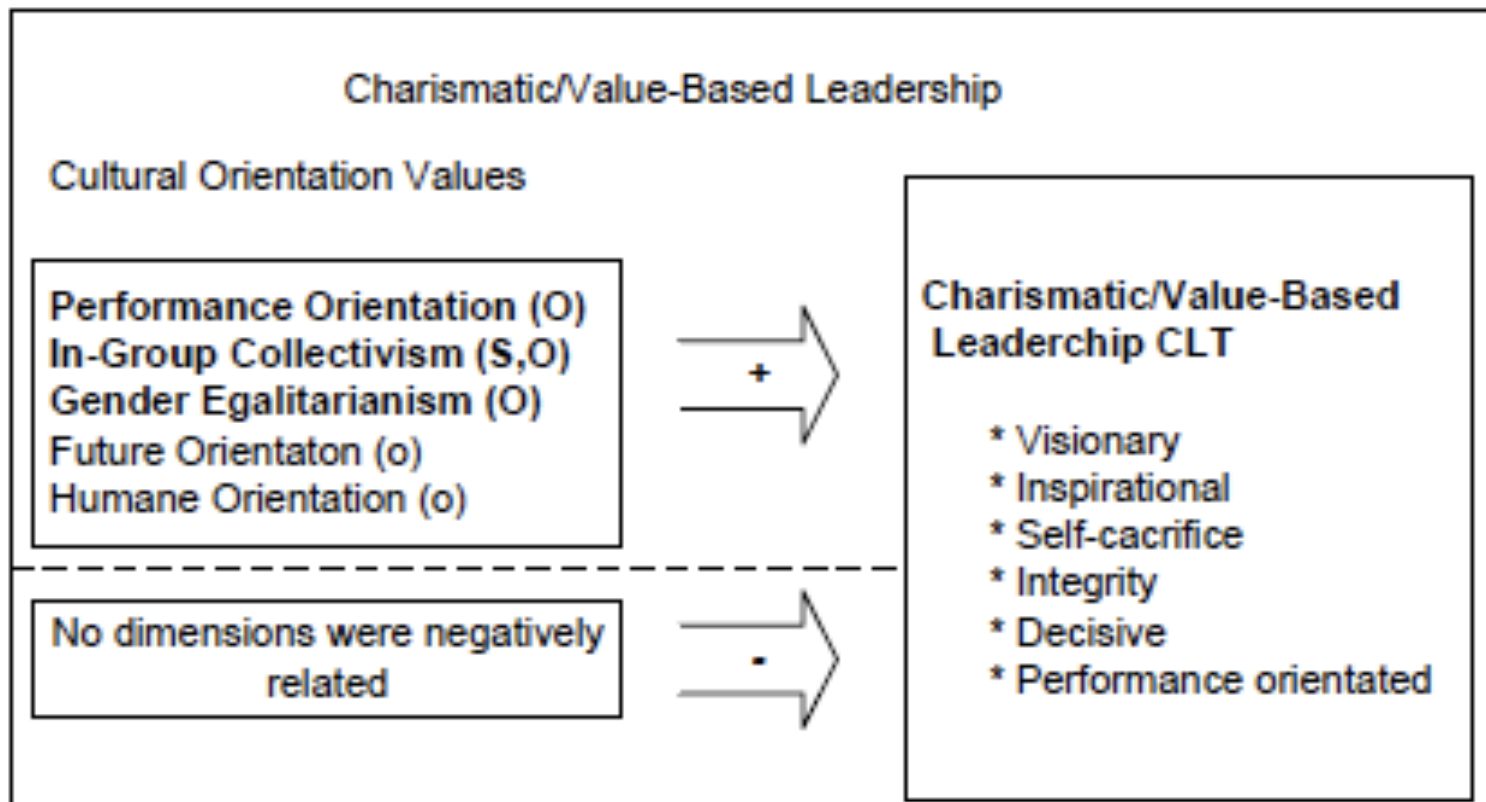
# 6. Ergebnisse

- Einfluss der Landeskultur auf die Organisationskultur
- Einfluss der Kultur auf die impliziten Führungstheorien
- Identifikation fördernder bzw. hindernder Führungsmerkmale
- Entwicklung von sechs globalen Führungsdimensionen
  - „Charismatic/Value-Based Leadership“
  - „Team Oriented Leadership“
  - „Partizipative Leadership“
  - „Human orientated Leadership“
  - „Autonomous Leadership“
  - „Self-Protective Leadership“





# Charismatic/Value-Based Leadership



# 7. Kritik

- Umfangreich
- Berücksichtigung von Teilkulturen (teilweise)
- Berücksichtigung von Unternehmenskultur, Branchenkultur und Managerkultur
- getrennte Erfassung von kulturellen Werten und Praktiken
- Umfangreicher theoretischer und konzeptioneller Rahmen
- Einsatz qualitativer Testmethoden → bessere Validität der Ergebnisse
- Gefahr des Verlusts von Besonderheiten
- Beschränkung auf nur drei Branchen
- Beschränkung auf Manager der mittleren Führungsebene → nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung
- Beschränkte Praxistauglichkeit