

# **Führung im Wandel - Erfolgreiche Führung im Generationen- und Kulturen-Mix**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Sarah Sammer

1310683055

Begutachter/in: Mag.<sup>a</sup> Katharina Janauschk

Nürnberg, Mai 2015

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

19.05.2015

Unterschrift

## Zusammenfassung

Die vorliegende Studie wurde am Unternehmen PUMA SE (Standort Herzogenaurach) erhoben. Ziel war es zu untersuchen, inwiefern die unterschiedlichen Generationen und Kulturen bei der PUMA SE unterschiedliche Führungsstile und -kompetenzen präferieren und welche Stile und Kompetenzen gezielt entwickelt werden müssen. Mittels eines Fragebogens, der auch Skalen des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) von Bass und Avolio (2004) beinhaltet, wurden die Antworten von 217 MitarbeiterInnen analysiert. Es zeigte sich, dass transformationale Führung generell als wichtiger eingeschätzt wurde als transaktionale Führung. Bezüglich präferierter Führungskompetenzen konnte gezeigt werden, dass „Aufgeschlossen, Flexibel“, „Fachliche Kompetenz/Expertise“ und „Soziale Kompetenz“ von den Generationen unterschiedlich stark gewichtet wurden. Die restlichen überprüften Führungskompetenzen wurden von den Generationen gleichermaßen hoch bewertet. Zudem ergaben sich keine Unterschiede zwischen den Generationen hinsichtlich der Präferenz von transaktionalem oder transformationalem Führungsstil. Lediglich die Subskala „Individualised Consideration“ wurde von der Generation Y signifikant höher bewertet. Bei den Kulturen ließen sich keinerlei Unterschiede feststellen: weder bei den Führungskompetenzen noch bei den Führungsstilen.

Schlüsselbegriffe: Generationen, Kulturen, Führung, Führungsstile, Führungskompetenzen, transformational, transaktional, MLQ, GLOBE Studie

## Abstract

The current study was undertaken in cooperation with PUMA SE (location: Herzogenaurach). The aim was to examine whether the different generations and cultures at PUMA SE prefer different leadership styles and competencies and which styles and competencies need to be developed specifically. By means of a questionnaire which includes some scales of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) by Bass and Avolio (2004) the data of 217 employees were analysed. It was shown that transformational leadership is generally higher rated than transactional leadership. Concerning the preferred leadership competencies the factors “open-minded, flexible”, “professional competency/expertise” and “social competency” were rated differently by the generations. The remaining leadership competencies were evaluated equally. Additionally there were no differences found between the generations in the preferences of transactional or transformational leadership style. Only the subscale “Individualised Consideration” was rated significantly higher by the generation Y. Referring to the cultures, no differences could be determined neither on leadership competencies nor on leadership styles.

Keywords: generations, cultures, leadership, leadership styles, leadership competencies, transformational, transactional, MLQ, GLOBE study

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>2</b>
2.1 Grundlagen erfolgreicher Führung .....	2
2.1.1 Begriffliche Abgrenzung .....	3
2.1.2 Transaktionaler und transformationaler Führungsstil .....	5
2.1.3 Erfolgreiche Führung .....	7
2.2 Generationen-Mix und Führung .....	8
2.2.1 Abgrenzung der Generationen .....	9
2.2.2 Führung im Generationen-Mix .....	16
2.2.3 Fazit und Implikationen für Führungskräfte .....	20
2.3 Kulturen-Mix und Führung.....	21
2.3.1 Abgrenzung der Kulturen.....	22
2.3.2 Führung der Kulturen.....	29
2.3.3 Fazit: Effektive Führung von unterschiedlichen Kulturen .....	38
2.4 Kulturen und Generationen bei der PUMA SE .....	39
<b>3 Fragestellung und Hypothesen</b> .....	<b>41</b>
<b>4 Methode</b> .....	<b>43</b>
4.1 Erhebungsinstrument.....	43
4.2 Analyseverfahren .....	47
<b>5 Ergebnisse</b> .....	<b>48</b>
5.1 Stichprobenbeschreibung .....	48
5.2 Kennwerte und Interkorrelationen der Skalen .....	49
5.3 Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung.....	52
5.4 Entwicklungsbedarf bei der PUMA SE .....	57
<b>6 Diskussion</b> .....	<b>58</b>
6.1 Ergebnisinterpretation .....	59
6.2 Kritik und Ausblick.....	66
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>72</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>81</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>81</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>82</b>

# 1 Einleitung

„Gute Führung ist Millionen wert, schlechte Führung kann unbezahlbare Schäden anrichten“ (Becker, 2015, S.VII). Es gibt kaum ein Thema in der Wirtschaftspsychologie, das so viel Aufmerksamkeit erfahren hat wie das Thema Führung (Becker, 2015, S.1). Meist geht es dabei um die Frage, was Führung effektiv und erfolgreich macht und wie Führung gestaltet werden soll, um das Erreichen der Unternehmensziele und damit auch den Organisationserfolg zu gewährleisten (Sturm, Reiher, Heinitz & Soellner, 2011, S.88).

Dabei müssen sich die Führungskräfte verschiedenen Herausforderungen stellen. Aktuell wird in dieser Hinsicht in Literatur und Medien das Thema Generationen am Arbeitsplatz umfangreich diskutiert. Durch den vermehrten Eintritt der sogenannten Generation Y in die Arbeitswelt werden neue Ideologien, Werte und Arbeitspräferenzen eingebracht, die Führungskräfte vor zusätzliche Herausforderungen stellt (Mhatre & Conger, 2011, S.74).

Einen Wandel in der Arbeitswelt bringt nicht nur der Generationenwechsel, sondern auch sämtliche Auswirkungen der fortschreitenden Globalisierung, die unter anderem vermehrte globale Projekte umfassen, die in einer dynamischen und komplexen Umwelt erfolgreich bewältigt werden müssen. Dazu braucht es leistungsstarke internationale Teams (Kühne, 2010, S.1). Wie auch bei den Generationen treffen hier jedoch unterschiedliche Werte, Normen und Praktiken aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe aufeinander. Um dennoch den größtmöglichen Nutzen aus kulturell diversen Teams zu ziehen und die Hindernisse, die kulturelle Unterschiede mit sich bringen, bestmöglich zu überwinden, braucht es effektive Führung (Brodbeck, 2008, S.19).

Die vorliegende Masterarbeit greift genau diese Herausforderungen auf. Es soll aufgezeigt werden, welche Erwartungen unterschiedliche Generationen und Kulturen bezüglich effektiver und erfolgreicher Führung haben. Die Studie erfolgte in Kooperation mit der PUMA SE - einem modernen und interkulturellen Unternehmen, dessen Führungskräfte sich genau diesen Herausforderungen stellen müssen. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie haben eine hohe Relevanz für die Konzipierung eines neuen Führungskräfteentwicklungsprogramms am Standort Herzogenaurach (Deutschland), dessen Inhalte sich an die Anforderungen der PUMA SE und den Erwartungen der MitarbeiterInnen richten sollen.

Ziel der Masterarbeit ist es demnach zu untersuchen, inwiefern die unterschiedlichen Generationen und Kulturen bei der PUMA SE unterschiedliche Führungsstile und -kompetenzen präferieren und welche Stile und Kompetenzen bei der PUMA SE gezielt entwickelt werden müssen.

In den folgenden Kapiteln werden zunächst das Thema Führung und die beiden Führungsstile transaktional und transformational kurz erläutert. Beide Führungsstile sind Dimensionen des Multifactor Leadership Questionnaire's (MLQ) von Bass und Avolio (2004), der zum Teil für den Fragebogen der vorliegenden Studie herangezogen wurde. Im Weiteren wird dargestellt, wie sich in der Literatur die Generationen bezüglich Charakteristika und Führungserwartungen unterscheiden. Selbiges wird auch zum Thema Kultur und Führung dargeboten. Dem Leser soll ein Verständnis über die unterschiedlichen Generationen und Kulturen geboten werden und eine Vorstellung darüber, was dies für die Führung in Unternehmen bedeutet. Zusätzlich soll dem Leser ein Eindruck darüber vermittelt werden, wie stark die Unterschiede tatsächlich sind und inwiefern diese auf wissenschaftlich-empirischen Ergebnissen fundieren.

Zur Beantwortung der Fragestellung wurde ein Fragebogen eingesetzt, der eigens erstellte Fragen und die Fragen zur transaktionalen und transformationalen Führung aus dem MLQ von Bass und Avolio (2004) enthält. Dieser wird im zweiten Abschnitt näher beschrieben. Die Berechnung der Hypothesen, sowie eine abschließende Diskussion runden die Masterarbeit ab.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

### **2.1 Grundlagen erfolgreicher Führung**

Es ist unumstritten, dass erfolgreiche Führung von MitarbeiterInnen ein zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg darstellt (Färber & Stöwe, 2004, S.7). Zahlreiche Ratgeber und Literaturhinweise zeigen auf, was eine erfolgreiche Führungskraft an Kompetenzen mitzubringen hat: Selbstbewusstsein, Selbstmanagement, Empathie, soziale Fähigkeiten (Goleman, 2000, S.80), Authentizität, Innovationsfähigkeit, Moderationsfähigkeit (Hesse, 2015, S.525) oder übergreifender gesprochen Sozial-, und Motivationskompetenz, Methodenkompetenz sowie Persönlichkeitskompetenz (Withauer, 2011, S.269), um nur einige wenige zu nennen. Tatsächlich werden die Erwartungen an Führungskräfte immer

komplexer und anspruchsvoller. Fachwissen alleine reicht nicht mehr aus (Hesse, 2015, S.524).

Grundsätzlich wird erwartet, dass Führung für das stete Funktionieren des Unternehmens sorgt und einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet. Durch Führung soll aber auch das Handeln der MitarbeiterInnen koordiniert werden. Führung soll daher sowohl operative Aufgaben erfolgreich steuern aber auch gleichzeitig menschliche Leistungspotentiale bestmöglich aktivieren. Hier die optimale Balance zu finden stellt bereits eine Herausforderung dar (Withauer, 2011, S.15ff.).

Der Bereich Mitarbeiterführung wird zunehmend wichtiger, weshalb auch umfassende Diskussionen und Werke zu dieser Thematik zu finden sind. Ein Teilaspekt dieser Diskussion sind unterschiedliche Führungsstile und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Dazu gehören auch der transaktionale und transformationale Führungsstil (Bass & Avolio, 1993, S.112ff.).

Im Folgenden werden die Begriffe Führung, Führungskompetenz, Führungseigenschaft und Führungsstil voneinander abgegrenzt, da alle diese Begriffe in der vorliegenden Arbeit Verwendung finden. Zusätzlich werden die beiden Führungsstile transaktional und transformational näher erläutert, da diese beiden Stile Dimensionen im Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) von Bass und Avolio (2004) abbilden (Deutsche validierte Version durch Felde & Goihl, 2002), welcher ebenfalls für die vorliegende Studie herangezogen wurde. Abschließend wird die Frage diskutiert, welcher Führungsstil als erfolgversprechend gesehen werden kann.

### **2.1.1 Begriffliche Abgrenzung**

#### Führung

Sucht man nach einer konkreten Definition von Führung in Organisationen findet man verschiedene Ausführungen. Becker (2015, S.8) definiert Führung als *„zielgerichtete Beeinflussung des Erlebens und des Verhaltens von Einzelpersonen und von Gruppen innerhalb von Organisationen“*.

Withauer (1989, S.9) erweitert diese Definition um den Aspekt der Leistung.

*"Führen heißt, zielorientiert auf Mitarbeiter einwirken, um sie sowohl in fachlicher Hinsicht als auch durch ihr menschliches Verhalten zu bestimmten qualitativen und quantitativen Leistungen zu bringen"*.

Eine noch ausführlichere Definition veröffentlichte Neuberger (2002, S.47):

*"Führung in Organisationen ist ein [...] Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimerweise konditioniert; als kommunikative Einflussbeziehung nutzt sie ein unspezifisches Verhaltensrepertoire, um [...] die Lösung von Problemen zu steuern, die im Regelfall schlecht strukturiert und zeitkritisch sind".*

Auch wenn unterschiedliche Definitionen gegeben sind, so haben diese eines gemeinsam: Führung bedeutet das Verhalten der MitarbeiterInnen zielgerichtet zu beeinflussen.

### Führungskompetenz

Unter Kompetenz im Allgemeinen wird „die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben in herausfordernden Situationen verstanden“ (Dörr, Schmidt-Huber & Maier, 2012, S.418). In herausfordernden Führungssituationen werden folglich Führungskompetenzen verlangt - Fähigkeiten, die unabhängig von Hierarchie, Tätigkeit oder Branche zur erfolgreichen Bewältigung herausfordernder Situationen führen (Spencer & Spencer, 1993, zitiert in Dörr et al., 2012, S.418).

### Führungseigenschaft

Im Gegensatz zu Kompetenzen, spricht man von Eigenschaften, wenn Wesenszüge von Menschen gemeint sind, die relativ stabil und konsistent sind (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003, S.XXXVIII). In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Führungseigenschaft demnach für stabile und konsistente Wesenszüge von Führungskräften verwendet.

### Führungsstil

Führungsstil definiert Staehle (1999, S.334) als „ein langfristig relativ stabiles, situationsinvariantes Verhaltensmuster des Führers“. Demnach beschreibt es ein bestimmtes Führungsverhalten, das situationsbeständig ist und von persönlichen Grundeinstellungen der Führungskraft gegenüber seiner MitarbeiterInnen geprägt ist.

In der Führungsforschung finden sich viele verschiedene Führungsstile, die diskutiert werden. Dabei erfahren vor allem der transaktionale und der transformationale Führungsstil viel Aufmerksamkeit (Sturm et al., 2011, S.88). Diese werden im folgenden Abschnitt beschrieben.



## 2.1.2 Transaktionaler und transformationaler Führungsstil

Eingeführt wurden die Begriffe des transaktionalen und transformationalen Stils in den späten 70iger Jahren von Bernhard Bass (1985), der die beiden Begriffe von Burns (1978) übernahm, der diese im Politikbereich verwendete. Übertragen auf den Wirtschaftsbereich entstand dadurch der transaktionale und transformationale Führungsstil, welche im Folgenden differenzierter erläutert werden.

Die transaktionale Führung zielt darauf ab, die Qualität des Austausches zwischen Führer und Geführtem zu erhöhen, was vereinfacht bedeutet, dass der/die MitarbeiterIn für seine/ihre Leistung eine Belohnung erhält. Wichtig dabei ist, dass mittels Diskussion zwischen Führer und Geführtem eine übereinstimmende Vorstellung über Voraussetzungen, Ressourcen und Bedingungen erreicht wird und dass die spezifischen Aufgaben, Verantwortungen und Erwartungen geklärt werden. Nur auf dieser Basis kann eine als fair wahrgenommene Austauschbeziehung bezüglich Zielerreichung und Belohnung erfolgen.

Für die Führungskraft, die transaktional führt, bedeutet dies Ziele zu setzen, Anweisungen zu geben, Strukturen und Bedingungen zu klären und Vorgänge zu überwachen (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004, S.266).

Nach Bass und Avolio (1993, S.112) mit deutscher Übersetzung von Felfe (2006, S.65) gibt es zwei strategische Ansätze, die eine transaktional führende Person einsetzen kann: „*Leistungsorientierte Belohnung*“ („*Contingent Reward*“) und „*Führung durch aktive Kontrolle*“ („*Management by exception - active*“) - Zwei Faktoren, die ebenfalls der MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire beinhaltet.

Bei *leistungsorientierter Belohnung* fokussieren sich Führungskräfte auf die Klärung gegenseitiger Erwartungen, Zielvereinbarung und Belohnung von guten Leistungen.

*Führung durch aktive Kontrolle* fokussiert eher auf Abläufe, Vorgänge und Zielerreichung sowie deren Kontrolle, so dass im Zweifelsfall frühzeitig eingegriffen werden kann.

Es wird angenommen, dass in der Praxis der transaktionale Führungsstil zwar effektiv sein kann, aber dadurch kein zusätzliches Engagement bei den MitarbeiterInnen bewirkt werden kann (Becker, 2015, S.38).

Als effektiver und erstrebenswerter wird der transformationale Führungsstil gesehen. Dabei sollen die MitarbeiterInnen nicht durch externe Anreize (z.B. Geld) motiviert werden, sondern aus interner Überzeugung und Commitment heraus hohen Einsatz zeigen. Das heißt, dass Führungskräfte mit transformationalem Stil ihre MitarbeiterInnen für das

Unternehmen und dessen Ziele begeistern können und einen besonderen Einfluss auf das Verhalten der MitarbeiterInnen ausüben. In weiterer Folge kann dadurch überdurchschnittliches Engagement, hohe Loyalität und Bindung an die Führungskraft erreicht werden (Becker, 2015, S.38). Dies bedeutet, dass transformationale Führung Werte, Motive und Ziele der MitarbeiterInnen verändern kann. Statt kurzfristiger egoistischer Ziele wie beim transaktionalen Stil sollen beim transformationalen Stil langfristige Werte und Ideale geschaffen werden (Felfe, 2006, S.63).

Im Kontext mit transformationaler Führung wird auch oft der Begriff der charismatischen Führung verwendet. Manche AutorInnen verwenden diese Begriffe auch synonym (z.B. House & Shamir, 1993, S.81ff.; Conger & Kanungo, 1998, S.1ff.). Dem gegenüber steht die Ansicht, dass charismatische Führung einen Teil transformationaler Führung abbildet. Demnach kann transformationale Führung eher als Ergebnis charismatischer Führung betrachtet werden (Becker, 2015, S.41). Auch Bass (1985, zitiert in Felfe, 2006, S.63) sieht charismatische Führung als Teil transformationaler Führung an, so dass die ursprüngliche Version des MLQs auch die Skala Charisma beinhaltete. Für die aktuelle Version verwendeten Bass und Avolio (1993, S.112) mit deutscher Übersetzung von Felfe (2006, S.65) jedoch die folgenden vier Skalen:

1) *„Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit“ („Idealized Influence“)*

Damit ist gemeint, dass die transformationale Führungskraft eine Vorbildfunktion einnimmt, wodurch sie die MitarbeiterInnen nachhaltig beeinflusst. Unterschieden wird dabei zwischen attributionalem und verhaltensbezogenem Einfluss. Durch attributionalem Einfluss werden der Führungskraft Bewunderung, Respekt und Vertrauen entgegen gebracht. Verhaltensbezogener Einfluss meint dagegen, dass Führungskräfte die hohen Erwartungen, die sie an ihre MitarbeiterInnen stellen, auch selbst erfüllen und vorleben (Felfe & Goihl, 2002).

2) *„Motivation durch begeisternde Visionen“ („Inspirational Motivation“)*

Mittels attraktiver Visionen und Vorstellungen von zukünftigen Entwicklungen begeistern transformationale Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen. Dabei vermitteln sie überzeugend, dass sie selbst voll und ganz dahinter stehen. Sie begeistern MitarbeiterInnen für ihre Ziele, indem sie Herausforderungen anbieten und den MitarbeiterInnen Hoffnung, Vertrauen und Zuversicht vermitteln, dass die Erwartungen erfüllt werden können (Felfe & Goihl, 2002).

3) „Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken“ („*Intellectual Stimulation*“)

MitarbeiterInnen werden durch die transformationale Führungskraft zu kreativem und innovativem Denken angeregt und dabei unterstützt, Annahmen und Voraussetzungen immer wieder zu hinterfragen, Probleme in neue Zusammenhänge zu stellen und neue Lösungen zu erproben. Fehler und Abweichungen von der Norm werden toleriert, neue Ideen und abweichende Vorstellungen werden gefordert (Felfe & Goihl, 2002).

4) „Individuelle Unterstützung und Förderung“ („*Individualized Consideration*“)

Transformationale Führungskräfte dienen auch als Coach für ihre MitarbeiterInnen. Sie verstehen und erkennen deren persönliche Bedürfnisse. Ziel ist es alle MitarbeiterInnen systematisch zu fördern und deren Potential weiterzuentwickeln. Dabei unterstützt die Führungskraft durch beispielsweise gezielte Delegation, Gewährung von Autonomie oder klaren Vorgaben. Voraussetzung ist jedoch eine ausgeprägte und intensive Kommunikation und die Fähigkeit effektiv zuzuhören (Felfe & Goihl, 2002).

Neben diesen beiden erwähnten Führungsstilen gibt es noch weitere Führungsstile und -verhalten, die in der Literatur diskutiert werden. Insgesamt ist die Führungsliteratur sehr umfangreich und umfasst viele verschiedene Aspekte und Ansätze. Primär wird dabei immer das Ziel verfolgt festzustellen, welche Stile und Verhaltensweisen erfolgsversprechend sind und zu hohen Leistungen bei den MitarbeiterInnen führen.

### **2.1.3 Erfolgreiche Führung**

Was jedoch bedeutet erfolgsversprechende Führung und welche Faktoren spielen dabei eine Rolle? Von Rosenstiel (2001, S.317ff.) definierte dazu Variablen, die den Führungserfolg bestimmen. Dazu gehören die generelle ökonomische Effizienz (z.B. Gewinn oder Produktivität) und die Personeneffizienz (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Vertrauen, oder Fluktuationsrate). Lehner (1995, S.550ff.) unterscheidet dagegen begrifflich zwischen objektiven und subjektiven Kriterien. Objektiv messbar seien dabei Faktoren wie Rentabilität, Fluktuation, Krankenstände oder Gesamterfolg des Unternehmens. Subjektive Kriterien werden dabei eher mittels Fragebögen erhoben, die beispielsweise Zufriedenheit oder Gruppenzusammenhalt messen.

Studien, inwiefern Führungserfolg durch transaktionale und transformationale Führung vorhergesagt werden kann, sind vielfach vorhanden. Sturm et al. (2011, S.90ff.) bestäti-

gen in ihrer Metastudie, dass ein hoher positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und subjektivem sowie objektivem Führungserfolg besteht. Auch transaktionale Führung korreliert positiv mit Führungserfolg, allerdings geringer als transformationale Führung.

In einer früheren Studie von Bass (1995, S.469) wurde sogar der transaktionale Stil als erfolgsversprechender gesehen. Demnach bewerteten die Befragten die transaktional Führenden in Bezug auf Bedürfnisberücksichtigung und Feedbackverhalten signifikant höher ein als die transformational Führenden.

Auf die Diskussion welcher Führungsstil nun am erfolgsversprechendsten ist, gibt es jedoch eine relativ übereinstimmende Antwort in der Literatur: Es kommt auf die Situation drauf an. Demnach kann ein und dasselbe Führungsverhalten in der einen Situation zum Erfolg führen und in einer anderen das Gegenteil erreichen (Becker, 2015, S.29).

Viele AutorInnen bestätigen daher, dass es nicht den einen besten Führungsstil gibt, sondern Führungskräfte mehrere Stile innehaben sollen, um je nach Kontext passend und erfolgsversprechend zu handeln (Moran, 1992, S.489f.; Goleman, 2000, S.87; Blake & Mouton, 1982, S.26).

Ein derartiger Kontext, der situative Führung notwendig macht, kann durch unterschiedliche Generationen oder unterschiedliche Kulturen geprägt sein, die effektiv geführt werden sollen. Diese Themen werden im Folgenden näher beleuchtet.

## 2.2 Generationen-Mix und Führung

Sucht man nach der Thematik Generationen am Arbeitsplatz im Internet oder in der Literatur wird man schnell fündig. Damit verbunden sind Begriffe wie „Generation XYZ“, „Baby Boomers“, „The Millenials“, „Generation Why“ und viele mehr.

Die beiden letzteren Begriffe beziehen sich dabei auf die Generation Y: Das sind die neue Generation auf dem Arbeitsmarkt und die Führungskräfte der Zukunft. Sie bringen neue Werte, Bedürfnisse und Ansprüche mit sich, was für viele Unternehmen eine neue Herausforderung darstellt (Slowak, Thoma & Bender, 2013, S.3).

Managementliteratur und Presse berichten zahlreich über die neue Generation, die dabei nicht um Negativzuschreibungen herumkommt: „Generation Weichei“ (Bund, Heuser & Kunze in *Die Zeit*, 2013) „Die Kuschel-Kohorte. Anspruchsvoll, Ich-bezogen, keine Lust zu führen“ (Werle in *Manager Magazin*, 2013) oder „Wählerisch wie eine Diva beim

Dorftanztee“ (Buchhorn & Werle in *Spiegel Online*, 2011). Aber dafür seien sie auch sehr technologieaffin, aufgeschlossen und flexibel (Ruthus, 2013, S.16).

Dem gegenüber steht die ältere Generation der Generation X, die eher als anpassungsfähig, pragmatisch und eigenverantwortlich gilt (Armutat, 2011, S.9). Und die noch ältere Generation der Baby Boomers, die eher als wertorientiert und harmoniesuchend beschrieben wird (Slowak et al., 2013, S.6).

Literatur und Ratgeber zeigen umfassend auf, welche Unterschiede zwischen den Generationen bestehen und welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen getroffen werden sollten. Unterschiedliche Generationen mit unterschiedlichen Ideologien, Wertesysteme und Arbeitspräferenzen stellen auch eine Herausforderung an die Führungskräfte dar (Mhatre & Conger, 2011, S.74).

Betrachtet man lediglich die unzähligen Artikel und Presseberichte über die Generationenunterschiede, die keine wissenschaftliche Fundierung aufweisen oder sich lediglich auf andere Studien stützen, so erscheinen die Unterschiede zwischen den Generationen sehr groß und es erscheint mit vielen Nachteilen verbunden, wenn Unternehmen nicht rechtzeitig auf den Generationenwechsel reagieren.

Das folgende Kapitel zeigt die Unterschiede der Generationen auf, wie sie in der Literatur dargestellt werden. Des Weiteren wird erläutert, was diese Unterschiede für die Führung in Unternehmen bedeutet. Inwiefern diese Unterschiede zwischen den Generationen eher auf stereotypischen Annahmen beruhen oder wissenschaftlich-empirisch begründet sind, wird im Zuge dessen ebenfalls eingegangen.

### **2.2.1 Abgrenzung der Generationen**

Zunächst sollen die Generationen voneinander abgegrenzt werden. Dazu erfolgen eine Definition, eine zeitliche und begriffliche Abgrenzung sowie eine Abgrenzung nach zugeschriebenen Eigenschaften.

### 2.2.1.1 Definition des Begriffs "Generation"

Nach McCrindle (2014, S.1f.) versteht man unter Generation eine große Gruppe von Menschen ungefähr gleicher Altersstufe, die durch eine bestimmte Zeitspanne (Ereignisse, Trends und Entwicklungen) ähnlich geprägt ist.

Wie im folgenden Kapitel ersichtlich wird, sind dabei die Altersstufen, die eine bestimmte Generation abgrenzen, in der Literatur nicht ganz einheitlich. Wichtige Ereignisse, Trends und Entwicklungen sind da eindeutiger. Tabelle 1 gibt einen Überblick über prägende Einschnitte der drei Generationen Y, X und Baby Boomers.

**Tabelle 1: Ereignisse, Trends und Entwicklungen der Generationen Y, X und Baby Boomers**

	<b>Generation Y</b>	<b>Generation X</b>	<b>Baby Boomers</b>
<b>Ereignisse</b>	Terrorismus Al-Qaida 11. September	Rezession Afghanistankrieg Tschernobyl Ölkrise	Nachkriegszeit Wirtschaftsaufschwung 68iger Bewegung Vietnamkrieg
<b>Trends</b>	Golf Sneakers Extremsport Reality TV E-learning Spice Girls Titanic	Skateboard Mc Donalds Steigende Scheidungsraten Steigende Migration Nirvana, Madonna MTV	Rollschuhe VW Bus Sexuelle Revolution Elvis, Beatles
<b>Entwicklungen</b>	Internet, Email, SMS Satellitenfernsehen Handy MP3	Erste Computer Kabelfernsehen Videos Walkman	Fernseher Öffentlicher Rundfunk Transistorradio

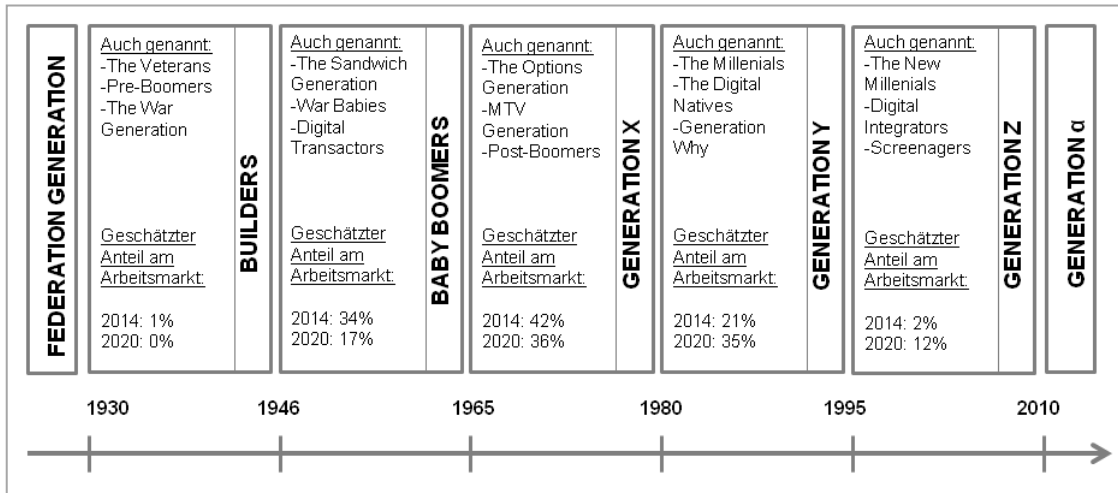
Quelle: Eigene Synopse aus Weyermann (2007, S.4), Allerton (2001, S.1), Appel (2013, S.4), McCrindle (2014, S.56f.)

### 2.2.1.2 Zeitliche und begriffliche Abgrenzung

Neben den einleitend erwähnten Generationen Y, X und Baby Boomers bestehen noch weitere Generationen. Von bis zu sieben lebenden Generationen ist dabei die Rede (McCrindle, 2014, S.8). Abbildung 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Generationen, deren Bezeichnungen und dem geschätzten Anteil am Arbeitsmarkt. Nachdem die Mehrheit der heutigen Erwerbstätigen die drei Generationen Y (2014: 21% geschätzter Anteil am Arbeitsmarkt), Generation X (2014: 42%) und Baby Boomers (2014: 34%)

umfasst, werden die anderen vier Generationen (Federation Generation, Builders, Generation Z und Generation  $\alpha$ ) bei der weiteren Ausführung der vorliegenden Arbeit nicht näher erläutert.

**Abbildung 1: Überblick der Generationen**



Quelle: Eigene Darstellung nach McCrindle (2014, S.6f.)

### Generation Y

Im Jahre 1993 tauchte erstmals der Begriff „Generation Y“ in einem Artikel der Fachzeitschrift Ad Age auf (Parment, 2013, S.3). Dieser beschreibt die Gruppe junger Menschen, die zwischen 1980 und 1994 geboren sind (McCrindle, 2014, S.6f.). In der Literatur finden sich aber auch andere Zeitspannen. Parment (2013, S.3) beispielsweise schlägt die Jahrgänge zwischen 1984 und 1994 vor. Appel (2013, S.4) dagegen setzt die Grenzen bei den Jahrgängen 1986 und 2000. Auch für die anderen Generationen finden sich unterschiedliche Zeitangaben. Im Zuge der Masterarbeit werden zur zeitlichen Abgrenzung die Angaben von McCrindle (2014, S.6f.) herangezogen, so wie sie auch in Abbildung 1 ersichtlich sind.

Die Generation Y hat mehrere Synonyme. Demnach werden sie auch „Digital Natives“ genannt, da sie mit neuer Informations- und Kommunikationstechnologie aufgewachsen sind, was einen prägenden Einfluss auf Kommunikationsstil, Selbstinszenierung und soziales Leben der Generation Y hat (Appel, 2013, S.4ff.). Der Begriff „Digital Natives“ wurde vom amerikanischen Publizisten Marc Prensky erstmals eingesetzt, der die Auswirkung des fundamentalen Wandels durch die Einführung des Internets beschrieb und

im Zuge dessen die junge Generation als „Native speakers“ der digitalen Sprache von Computer, Videospiele und Internet bezeichnet (Prensky, 2001, S.1).

Je nach Quelle wird die Generation Y auch „Millenials“ aufgrund des Zeitalters, in dem sie geboren sind (Harris, Schooley, Devine & Van Kruijsdijk, 2006) oder auch Generation Why“ genannt, weil ihnen nachgesagt wird, dass sie Verhältnisse und Vorstellungen, die bisher als selbstverständlich galten, in Frage stellen (Parment, 2013, S.1).

### Generation X

Zur Generation X gehören nach McCrindle (2014, S.6f.) diejenigen, die zwischen 1965 und 1979 geboren sind. Bekannt wurde der Ausdruck durch den gleichnamigen Roman „Generation X: Tales for an accelerated Culture“ (dt.: „Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“) des kanadischen Schriftstellers Douglas Coupland, welches 1991 erstmalig im Buchhandel erschien. Das Werk kritisiert den geringen Wohlstand und beschreibt die Werte der damaligen Jugendgeneration im Gegensatz zu ihrer Elterngeneration (Parment, 2013, S.7).

Andere Ausdrücke, die für Generation X verwendet werden sind „Options Generation“, „MTV Generation“ oder „Post-Boomers“ (McCrindle, 2014, S.19). „Options Generation“ deswegen, da die Ereignisse in der Umwelt von Unsicherheit und Wandel geprägt war und sich die Leute dieser Generation ihre Optionen offen halten wollten (Mackay, 1997, S.138ff.). „MTV Generation“ bezieht sich auf den damals beliebten und einflussreichen MTV-Sender (Greenberg, 2009, S.159).

### Baby Boomers

Die Baby Boomers sind nach McCrindle (2014, S.6) diejenigen, die zwischen 1946 und 1964 geboren sind. Sie sind aufgewachsen in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs und sind heute stark in den Führungsebenen repräsentiert (Appel, 2013, S.4). Der Ausdruck „Baby Boomers“ wird verwendet, da es nach dem zweiten Weltkrieg zu einem bedeutend hohen Anstieg der Geburtenrate kam, die bis ca. 1965 anhielt (McCrindle, 2014, S.10).

In der Literatur oder den Medien findet sich auch der Begriff „Sandwich Generation“, der eingeführt wurde, um erstmals Personen, die zwischen den zwei Verpflichtungen stecken, sowohl für ihre alternden Eltern als auch für ihre eigenen Kinder zu sorgen, zu beschreiben (Miller, 1981, S.419). Im Gegensatz zu den „Digital Natives“ werden die Baby Boomers eher als „Digital Transactors“ bezeichnet, da sie bis zu ihrem Erwachsenenalter ohne digitale Technologie ausgekommen sind und Technologie eher auf transaktionale Weise benutzen mit dem Ziel eine bestimmte Funktion herzustellen (McCrindle, 2014, S.55).



### Weitere Generationen

Wie in Abbildung 1 ersichtlich ist, gibt es neben den drei genannten Generationen auch die „Federation Generation“ (geboren vor 1930), die Generation „Builders“ (geboren zwischen 1930-1945), die Generation Z (geboren zwischen 1995-2009) und die Generation  $\alpha$  (Jahrgänge ab 2010) (McCrandle, 2014, S.6f.). Da, wie bereits erwähnt, am Arbeitsmarkt die meist vertretenden Generationen die Generationen Y, X und Baby Boomers umfassen, werden im Folgenden nur diese drei beachtet.

#### 2.2.1.3 Charakteristika der Generationen

Zu den unterschiedlichen Charakteristika der Generationen findet sich eine Vielzahl an Literatur. Tabelle 2 gibt eine eigenständige Zusammenfassung aus verschiedenen Quellen wider und umfasst die Kategorien Werte/Einstellungen/Haltungen, Kompetenzen, Schwächen, und Erwartungen an die Arbeit.

**Tabelle 2: Charakteristika der Generationen**

	<b>Generation Y (1980-1994)</b>	<b>Generation X (1965-1979)</b>	<b>Baby Boomers (1946-1964)</b>
<b>Werte, Einstellungen, Haltungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrins. Motivation: Karriere &amp; monetäre Anreize, aber nicht um jeden Preis</li> <li>• Toleranz</li> <li>• Spannungsfeld zwischen Leistungs- &amp; Lebensgenussorientierung</li> <li>• Hohe Bedeutung sozialer Beziehungen</li> <li>• „Anything is possible“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materielle Werte</li> <li>• Individualismus</li> <li>• Pragmatismus</li> <li>• Rational</li> <li>• Weniger loyal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealistisch</li> <li>• Anspruchsvoll</li> <li>• Durchsetzungsfähig</li> <li>• Teamfähig</li> <li>• Emanzipiert</li> <li>• Postmaterielle Werte</li> <li>• Hoher Wert von Selbstbestimmung &amp; Mitsprache</li> <li>• Trennung von Beruf &amp; Privat</li> <li>• Hohe Loyalität</li> </ul>
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Auffassungsgabe &amp; Verarbeitung von Wissen</li> <li>• Gute körperliche Konstitution</li> <li>• Hohe Lernbereitschaft</li> <li>• Technologieaffinität</li> <li>• Hohe Flexibilität</li> <li>• Hohe Mobilität</li> <li>• Innovationsfähigkeit</li> <li>• Multitasking Fähigkeit</li> <li>• Hohes Selbstbewusstsein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsbereitschaft</li> <li>• Stressresistenz</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Eigenverantwortung</li> <li>• Selbstvertrauen</li> <li>• Anpassungsfähig</li> <li>• Risikoscheuer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großes Erfahrungswissen</li> <li>• Hohe Sozialkompetenz</li> <li>• Hohe Arbeitsmoral</li> </ul>

<b>Schwächen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unausgeglich</li> <li>• Sprunghaft</li> <li>• Feedbacksüchtig</li> <li>• Sehr betreuungsintensiv</li> <li>• Orientierungslos aufgrund vieler Wahlmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skeptisch</li> <li>• Nörgelnd</li> <li>• Ungeduldig</li> <li>• Durchsetzungsschwach</li> <li>• Zynisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologiefremd</li> <li>• Altbacken</li> <li>• Kritikempfindlich</li> </ul>
<b>Erwartungen an die Arbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorzugung strukturierter Weiterbildungsformen</li> <li>• Kommunikation über neue Medien</li> <li>• Starke &amp; visionäre Führung aufgrund geringer Lebens- &amp; Arbeitserfahrung</li> <li>• Vielfalt der Aufgaben</li> <li>• Herausfordernde Arbeit</li> <li>• Konstantes Feedback &amp; Belohnung</li> <li>• Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Struktur, Richtlinien &amp; Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karriereorientierung</li> <li>• Kommunikation über neue Medien</li> <li>• Klarheit in Zielen &amp; Führung</li> <li>• Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Autonomie &amp; Freiheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Kommunikation</li> <li>• Partizipative Führung</li> <li>• Hohe Bedeutung der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit</li> <li>• Bevorzugung von selbstgesteuertem, praxisorientiertem Lernen</li> <li>• Finanzielle Sicherheit</li> <li>• Verantwortung</li> </ul>

Quelle: Eigene Synopse aus Rump & Eilers (2013, S.246ff.), Ruthus (2013, S.16ff.), Allerton (2001, S.59), Slowak et al. (2013, S.6f.), Harris et al. (2006, S.23f.), McCrindle (2014, S.159), Mhatre & Conger (2011, S.73)

Die in Tabelle 2 aufgeführten Eigenschaften haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sollen lediglich einen Eindruck der Unterschiede vermitteln. Auch beruhen die Eigenschaften überwiegend auf Beschreibungen der AutorInnen und einem verbreiteten Konsens. Daher sollten die genannten Stichpunkte nicht als valide Eigenschaften gesehen werden. Zu Recht stellt sich damit in weiterer Folge die Frage, inwiefern diese Eigenschaften lediglich auf Stereotypen beruhen oder wissenschaftlich-empirisch begründet sind. Auch wenn Medien und Literatur viel über die Unterschiede zwischen den Generationen schreiben, finden sich wenige wissenschaftliche Studien.

Eine dieser wenigen Studien stammt von den AutorInnen Lester, Standifer, Schultz und Windsor (2012, S.341ff.). Sie überprüften, ob es Unterschiede bei den Generationen bezüglich ihrer Wertvorstellungen am Arbeitsplatz gibt und ob der wahrgenommene Unterschied bei den Befragten höher ist als der tatsächliche. Es wurden Unterschiede in

den Wertvorstellungen der unterschiedlichen Generationen Y, X und Baby Boomers dahingehend festgestellt, dass die Generation Y den Faktoren Email-Kommunikation, Social Media, Spaß bei der Arbeit und kontinuierlichem Lernen mehr Wichtigkeit zusprach als ihre älteren KollegInnen. Der Faktor Professionalität wurde dagegen von den Baby Boomers als am wichtigsten erachtet.

Betrachtet man die Eigenschaften in Tabelle 2, die ebenfalls die Präferenz für moderne Kommunikation und strukturierte Weiterbildungsformen bei der Generation Y und hohes Erfahrungswissen und hohe Sozialkompetenz bei den Baby Boomers verdeutlichen, zeigen sich konforme Ergebnisse.

Es wurde allerdings auch festgestellt, dass der tatsächliche Unterschied zwischen den Generationen durchgängig geringer ausfiel als von den Befragten angenommen.

Unterschiede in den Wertvorstellungen bei der Arbeit haben auch die AutorInnen Twenge, Campbell, Hoffman und Lance (2010, S.1117ff.) untersucht. Auch hier zeigten sich signifikante Unterschiede. Es zeigte sich, dass die Bedeutung der Freizeitorientierung der Generation Y wichtiger ist als der Generation X und den Baby Boomers. Die Bedeutung extrinsischer Motivation (z.B. Status, Geld) war bei der Generation X am höchsten. Dafür waren für die Baby Boomers die sozialen Werte (z.B. Freundschaften) und intrinsische Werte (z.B. ein interessanter, ergebnisorientierter Job) am bedeutendsten. Diese Ergebnisse decken sich zum großen Teil mit den Eigenschaften, die in Tabelle 2 zusammengefasst wurden. Allerdings wurden dort soziale Werte eher der Generation Y zugeschrieben.

Dass signifikante Unterschiede bei den Wertvorstellungen zwischen den Generationen bestehen, zeigten auch Kowske, Rasch und Wiley (2010, S.265ff.), Slowak et al. (2013, S.23ff.) oder Smola und Sutton (2002, S.373ff.). Auch bezogen auf Persönlichkeit und Arbeitsmotivation zeigten sich signifikante Unterschiede, wie beispielsweise in der Studie von Wong, Gardiner, Lang und Coulon (2008, S.884ff.). Demnach sei beispielsweise die Generation Y zielstrebig, während die Baby Boomers signifikant höhere Werte im Optimismus zeigen.

Allerdings haben alle diese genannten Studien gemeinsam, dass die Unterschiede zwar signifikant sind, die Effektstärke der Unterschiede allerdings oft nicht besonders groß ist. Dies haben auch verschiedene Metastudien (z.B. De Meuse & Mlodzik, 2010, S.54; Biemann & Weckmüller, 2013, S.46ff.) bestätigt.

Damit könnte geschlussfolgert werden, dass die Unterschiede zwischen den Generationen nicht nur auf Stereotypisierung berufen, sondern auch empirisch belegt sind, jedoch die Unterschiede geringer sind als angenommen. Der gewählte Titel „Generation Y: Viel Lärm um nichts“ für die Studie von Biemann und Weckmüller (2013) erfolgte daher nicht zu unrecht. Die Diskussion darüber, inwiefern diese Ergebnisse einen Wechsel in der Personalpraxis erfordern, ist damit nicht ganz eindeutig.

Wie sich die Generationsunterschiede zum Thema Führung zeigen und inwiefern wissenschaftliche Studien diese Unterschiede begründen können, wird im folgenden Kapitel erläutert.

### **2.2.2 Führung im Generationen-Mix**

Die wissenschaftliche Literatur hat sich bereits umfänglich mit der Frage befasst, was eine gute Führungskraft ausmacht. Wenig auffindbar sind allerdings empirische Studien dazu, was sich unterschiedliche Generationen von Führung erwarten und inwiefern die Führungskräfte dies erfüllen können.

Wie die vorherigen Kapitel aufzeigen konnten, werden den unterschiedlichen Generationen viele verschiedene Eigenschaften und Erwartungen zugeschrieben. Dies impliziert in erster Linie, dass Führungskräfte diese Unterschiede verstehen müssen, um effektive Teams zu schaffen und zu führen (Bahaudin & Gimol, 2005, S.53).

Ein Beispiel für einen derartigen Unterschied, dessen Führungskräfte sich bewusst sein sollten, ist nach Mhatre und Conger (2011, S.74) der motivationale Antrieb der MitarbeiterInnen. Die motivationalen Unterschiede zwischen den Generationen können zu einer instabilen kollektiven Identität führen. Es liegt an der Führungskraft sich dieser Unterschiede bewusst zu machen und das Team dahingehend zu führen, dass trotz Unterschiede effektive Teams geschaffen werden, die sich auf das Kollektive im Team fokussieren können.

Betrachtet man die Managementliteratur zum Thema Führung im Generationen-Mix findet sich zweierlei: einerseits Artikel und Studien, die den Unterschied betonen, aber auch Studien, die daran zweifeln lassen, dass unterschiedliche Generationen tatsächlich unterschiedliche Führung erwarten.

McCrandle (2014, S.159) beispielsweise verdeutlicht die Unterschiede. Demnach verwendet der Autor bei der Differenzierung der Führungsstile die Verben „Telling“ („Yes, Boss“) für die Baby Boomers, „Selling“ („What’s in for me?“) für die Generation X und „Involving“ („Here’s what I think“) für die Generation Y.

Dass diese Formulierungen treffend gewählt wurden, zeigt sich in der Studie von Yu und Miller (2005, S.45). Die AutorInnen konnten einen signifikanten Unterschied zwischen den Generationen X und den Baby Boomers bezüglich des präferierten Führungsstils finden. Demnach schätzen die Baby Boomers Teamwork und fühlen sich wohler, wenn Anweisungen durch die Führungskraft gegeben werden. Sie bevorzugen daher eher einen aufgabenorientierten Führungsstil (vgl. McCrandle: „Telling“).

Die Generation X dagegen schätzte partizipative Entscheidungsfindung und Unabhängigkeit sowie Autonomie in ihrem Job. Daher wird ein beziehungsorientierter Führungsstil bevorzugt (vgl. McCrandle: „Selling“).

Denen gegenüber steht noch die Generation Y, die am liebsten transformational geführt werden möchte (vgl. McCrandle: „Involving“). Dies bestätigt die Studie von Welk (2013, S.122).

Anstatt den Fokus auf Führungsstile zu legen, haben die AutorInnen Arsenault (2003, S.124ff.) sowie Sessa, Kabacoff, Deal und Brown (2007, S.47ff.) präferierte Führungseigenschaften unter den Generationen untersucht. In beiden Studien wurde eine Rangliste erstellt, die die Unterschiede bezüglich präferierter Führungseigenschaften wiedergeben. Tabelle 3 gibt einen kurzen Überblick über die Ergebnisse beider Studien.

**Tabelle 3: Präferierte Führungseigenschaften der Generationen**

Studie	Rang	Generation Y	Generation X	Baby Boomers
<b>Arsenault (2003)</b>	1	Ehrlichkeit („Honesty“)	Ehrlichkeit („Honesty“)	Ehrlichkeit („Honesty“)
	2	Entschlossenheit („Determination“)	Kompetenz („competence“)	Kompetenz („competence“)
	3	Loyalität („Loyalty“)	Entschlossenheit („Determination“)	Loyalität („Loyalty“)
	4	Kompetenz („competence“)	Loyalität („Loyalty“)	Fürsorge („Caring“)

Studie	Rang	Generation Y	Generation X	Baby Boomers
<b>Sessa et. al (2007)</b>	1	Engagiert („dedicated“)	Glaubwürdig („Credible“)	Glaubwürdig („Credible“)
	2	Hört gut zu („listens well“)	Vertrauenswürdig („Trusted“)	Vertrauenswürdig („Trusted“)
	3	Fokussiert („focused“)	Vorausschauend („Farsighted“)	Hört gut zu („listens well“)
	4	Unterstützt & fördert („encouraging“)	Hört gut zu („listens well“)	Vorausschauend („Farsighted“)

Quelle: Eigene Synopse und Übersetzung aus Arsenault (2003, S.134) und Sessa et al. (2007, S.59)

In beiden Studien wurden signifikante Unterschiede zwischen den Generationen bestätigt. Die AutorInnen betonen daher die Wichtigkeit, mit der Organisationen und Führungskräfte die generationalen Unterschiede und deren bevorzugte Führungseigenschaften berücksichtigen sollen, da die in der Studie gefundenen Unterschiede für das Führungsverhalten bedeutend sind (Arsenault, 2003, S.137; Sessa et al., S.69f.).

Jedoch gibt es auch ein paar AutorInnen (z.B. Deal, 2007, S.2f.; Gentry, Griggs, Deal, Mondore & Cox, 2011, S.43; Lester et al., 2012, S.353), die genau dies in Frage stellen und die Meinung vertreten, dass die Unterschiede, die in Studien gefunden werden, zwar signifikant sind, jedoch nicht groß genug sind, um den Führungsstil in der Praxis nach den Generationen auszurichten.

So finden sich Studien, die bestätigen können, dass die Unterschiede meist geringer sind, als angenommen. Slowak et al. (2013, S.29) beispielsweise befragten Vertreter der Generation X und Y, welche Eigenschaften eine vorbildhafte Führungspersönlichkeit haben sollte. Dabei waren die Antworten recht homogen. Demnach zählten die Eigenschaften „Menschlich mit Mitarbeiterorientierung“, „Erfolgsorientiert, Ehrgeizig, Zielstrebig“, „Visionär und Begeisterungsfähig“, „Charismatisch“ und „Ausdauernd, Stark“ zu den Top fünf sowohl bei der Generation X als auch bei der Generation Y.

Auch Jana-Tröller (2014, S.79ff.) untersuchte in einem deutschen Unternehmen die Sichtweise der Generation Y und die Sichtweise der älteren Führungskräfte, um einen Generationenvergleich bezüglich Führungsansichten zu gewinnen. Auch hier stellten sich generationenübergreifende Präferenzen heraus. Dabei wurden vor allem die Empathiefähigkeit, soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, sowie professionelles Führungsverhalten als Kennzeichen guter Führung genannt.

Es ist ersichtlich, dass wie bei vielen Themen in der wissenschaftlichen Forschung sich auch beim Thema Generationenunterschiede und Führung die Ansichten spalten.

Daher hat sich die amerikanische Wissenschaftlerin Jennifer Deal sehr stark mit diesem Thema befasst. Ihre Ergebnisse basieren auf sieben Jahre Forschung und einer Stichprobengröße von ca. 3.000 Personen, von denen die meisten in Führungspositionen tätig sind (Deal, 2007, S.4ff.). Sie kritisiert, wie stark die Unterschiede zwischen den Generationen diskutiert werden und betont die Gemeinsamkeiten, die einer Führungskraft bewusst werden sollen. Im Zuge dessen stellte sie zehn Prinzipien auf, die Führungskräfte und Organisationen erkennen sollen, um das vermeintliche Generationsproblem zu überwinden:

1) *Alle haben ähnliche Werte.* Die Studie von Deal kann bestätigen, dass alle Generationen ähnliche Werte haben. Dabei stehen Familie, Integrität und Zielerreichung an oberer Stelle (Deal, 2007, S.15).

2) *Jeder möchte respektiert werden.* Es unterscheidet sich lediglich, was unter Respekt verstanden wird. Die ältere Generation versteht darunter eher, dass ihre Meinungen als wichtig angesehen werden. Die jüngere Generation versteht unter Respekt eher, dass ihnen zugehört wird und ihnen Beachtung geschenkt wird, wenn sie etwas sagen (Deal, 2007, S.31ff.)

3) *Vertrauen ist allen wichtig.* Je weniger Vertrauen in die Führungskräfte oder die Organisation besteht, desto höher ist das Abwanderungsrisiko, unabhängig von der Generation (Deal, 2007, S.60).

4) *Führungskräfte, die glaubwürdig und vertrauenswürdig sind, werden bevorzugt.* Ähnlich wie in der Studie von Arsenault (2003, S.124ff.) und Sessa et al. (2007, S.47ff.) (vgl. Tabelle 3) ergaben sich auf die Frage, welche Führungseigenschaften präferiert werden, ähnliche Antworten, die lediglich unterschiedlich gewichtet wurden. Dabei standen Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit im Durchschnitt ganz oben (Deal, 2007, S.74).

5) *Organisationale Politik wird von keinem gerne gesehen.* Alle Befragten über die Generationen waren sich einig, dass politische Strukturen und Verhalten in Organisationen ihre Arbeit und ihre Karriere beeinträchtigen.

6) *Keiner mag Veränderungen.* Der Stereotyp, dass ältere Menschen keine Veränderungen mögen, bestätigt sich zwar in Deal's Studie, allerdings zeigt sie auch auf, dass der jüngeren Generation Veränderungen in gleichem Maße Sorgen bereitet. Über alle Generationen hinweg besteht die Sorge, dass durch Veränderungen persönliche Nachteile entstehen könnten (Deal, 2007, S.102f.).

7) *Loyalität hängt vom Kontext ab, nicht von der Generation.* Damit kann auch die stereotypische Annahme, dass ältere Menschen loyaler gegenüber ihrer Organisation sind,

stark angezweifelt werden. Demnach hänge die Loyalität vom Kontext ab. Ein Beispiel wäre die Position, die jemand ausübt. Es bestätigte sich, dass Loyalität in höheren Positionen stärker ausgeprägt ist und meist ältere Personen die höheren Positionen besetzen (Deal, 2007, S.139).

8) *Mit den richtigen Mitteln kann jede/r MitarbeiterIn an das Unternehmen gebunden werden.* Den Befragten, unabhängig von der Generation waren vor allem Job, Karriere und Kompensation wichtig (Deal, 2007, S.152).

9) *Jeder möchte lernen und sich entwickeln.* Dass Lernen und Weiterbildung wichtig ist, darüber sind sich die Generationen einig. Auch bezüglich der Inhalte findet sich eine übereinstimmende Ansicht. Demnach wollen die MitarbeiterInnen vor allem in den Bereichen Führung, Kompetenzentwicklung im jeweiligen Fachbereich und Teamentwicklung geschult werden (Deal, 2007, S.176).

10) *Jeder möchte einen Coach.* Über die Generationen hinweg möchte jeder unterstützt und gefördert werden. Lediglich die Inhalte unterscheiden sich. Für die jüngere Generation ist das Thema Karriere am wichtigsten. Für die ältere Generation eher das Thema Führungsentwicklung. Betrachtet man allerdings die Tatsache, dass sich die ältere Generation eher in Führungspositionen wiederfindet, so überrascht dieses Ergebnis kaum (Deal, 2007, S.196ff.).

Schlussfolgernd kann zu der Studie von Deal festgestellt werden, dass die Generationsproblematik in Organisationen eher Erscheinungen statt Tatsachen sind. MitarbeiterInnen wollen demnach dieselben grundlegenden Dinge in der Arbeit, egal welcher Generation sie zugehören (Deal, 2007, S.212).

### **2.2.3 Fazit und Implikationen für Führungskräfte**

Wie in den vorherigen Kapiteln ersichtlich war, gibt es Studien, die die Unterschiede zwischen den Generationen bestätigen und betonen (z.B. Lester et al., 2012, S.341ff; Twenge et al., 2010, S.1117ff.; Kowske et al., 2010, S.265ff.). Jedoch gibt es auch Metastudien, die kritisieren, dass die Unterschiede zwischen den Generationen signifikant sind, aber der Effekt nicht groß genug sei, um von tatsächlichen Unterschieden zu sprechen (z.B. De Meuse & Mlodzik, 2010, S.54; Biemann & Weckmüller, 2013, S.46ff.).

Auch zum Thema Führung im Generationen-Mix finden sich Studien, die die Unterschiede betonen (z.B. Yu & Miller, 2005, S.45; Arsenault, 2003, S.134; Sessa et al., 2007, S.59), aber auch wiederum Studien, die die Effektstärke der signifikanten Unterschiede



als zu gering ansehen und daher empfehlen sich eher auf die Gemeinsamkeiten zu fokussieren (z.B. Deal, 2007, S2f.; Gentry et al., 2011, S.43).

Was bedeutet dies nun konkret für Führungskräfte? Sollten diese bewusst die Unterschiede zwischen den Generationen lernen, um richtig reagieren zu können? Oder geht es vielmehr darum, spezifische Kompetenzen zu schulen, die generationenübergreifend zum Erfolg führen? Auf diese Fragen gibt es in der Literatur wiederum keine eindeutigen Antworten. Wie bereits erwähnt, gibt es einige AutorInnen, die empfehlen sich der Unterschiede bewusst zu werden. Andere wiederum betonen, die Führungskräfte sollen sich auf das Gemeinsame fokussieren und eine Basis schaffen. Dabei sei nach Slowak et al. (2013, S.33f.) grundsätzlich wichtig, sich auf individuelle Bedürfnisse zu fokussieren und Beziehungsqualität sowie Kommunikation zu verstärken. Gentry et al. (2011, S.43ff.) empfehlen aufgrund ihrer Studie die Förderung von generationsübergreifenden Führungseigenschaften und –verhalten wie faires Verhalten, das Setzen von klaren Leistungszielen, die Entwicklung der MitarbeiterInnen, die Anwendung von effektiven Strategien in Zeiten des Wandels oder das Zeigen von Empathie und Verständnis für Andere. Faktoren, die allerdings auch in der allgemeinen Führungsliteratur (z.B. Becker, 2015, S.1ff.; Goleman, 2000, S.78ff.) als wichtig erachtet werden und nicht spezifisch auf das Führen von Generationen ausgelegt ist. Um konkrete Aussagen und Empfehlungen bezüglich Führung von Generationen aussprechen zu können, bedarf es noch mehr an fundierten Ergebnissen, bestenfalls auf Basis von Langzeitstudien (Biemann & Weckmüller, 2013, S.49).

Neben den unterschiedlichen Generationen stellen auch die unterschiedlichen Kulturen einen Schwerpunkt der vorliegenden Masterarbeit dar. In Kapitel 2.3 werden auch zum Thema Kulturen Unterschiede und deren Relevanz für die Führung diskutiert.

## **2.3 Kulturen-Mix und Führung**

Unterschiedliche Kulturen und deren Relevanz für die Arbeitswelt stellen ein zentrales Themenfeld in der Literatur dar. Gerade durch die Globalisierung steigt vor allem in internationalen Organisationen die Anzahl multikultureller Teams immer weiter an. Teammitglieder mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen arbeiten gemeinsam an einem bestimmten Ziel, das auf möglichst effizientem Wege erreicht werden soll. Jedoch bringen unterschiedliche Nationen und Kulturen auch gewisse Schwierigkeiten mit sich, die

überwunden werden müssen, um eine höchstmögliche Leistung im Team erreichen zu können. Derartige Schwierigkeiten können Kommunikationsprobleme oder inkongruente Werte darstellen (Stahl, Mäkelä, Zander & Maznevski, 2010, S.439), die in weiterer Folge nachweislich zu Prozessverlust führen können.

Multikulturelle Diversität bringt allerdings nicht nur Schwierigkeiten mit sich, sondern kann auch einen großen Nutzen bringen. Demnach gibt es auch signifikante Zusammenhänge zwischen kulturell diversen Teams und Kreativität sowie mit Mitarbeiterzufriedenheit (Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, 2010, S.699f.).

Einen größtmöglichen Nutzen aus kulturell diversen Teams zu ziehen und die Hindernisse, die kulturelle Unterschiede mit sich bringen, bestmöglich zu überwinden, stellen eine große Herausforderung für Führungskräfte dar. Dabei stellt sich in weiterer Frage, wann Führung in multinationalen Teams oder Organisationen am effektivsten ist. Gibt es einen universellen Führungsstil, der auf globaler Ebene als effektiv gilt oder sollte man sich eher auf multikulturell orientierte Führungskräfte fokussieren, die jene Führungseigenschaften in sich vereinen können, die MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Kulturen erwarten (Brodbeck, 2008, S.19)?

Die folgenden Kapitel geben einen Überblick über die unterschiedlichen Kulturen und deren Abgrenzung. Weiters wird diskutiert, welcher Führungsstil von den unterschiedlichen Kulturen präferiert wird und wie Führungskräfte multikulturelle Teams erfolgreich managen können.

### **2.3.1 Abgrenzung der Kulturen**

Zunächst sollten die Kulturen voneinander abgegrenzt werden. Es folgen eine Definition für Kultur und im weiteren Kapitel ein Vorschlag von den AutorInnen House, Hanges, Javidan, Dorfman und Gupta (2004, S.190), welche Kulturgruppen aufgrund gemeinsamer Charakteristika zusammengefasst werden können.

#### **2.3.1.1 Begriffliche Abgrenzung**

Kultur hat viele Bedeutungen. Der Begriff wird genutzt, um bestimmte Gruppen innerhalb einer Gesellschaft zu bezeichnen (z.B. Hippie Kultur) oder auch um verschiedene Ge-

sellschaften oder Organisationen voneinander abzugrenzen (Dickson, Castaño, Magomaeva & Den Hartog, 2012, S.483).

Nach Adler (2002, S.19) ist Kultur etwas, das von (fast) allen Mitgliedern einer bestimmten sozialen Gruppe geteilt wird, das ältere Gruppenmitglieder an Jüngere weitergeben und etwas, das bestimmte Verhaltensweisen formt oder die Wahrnehmung eines Einzelnen von der Welt beeinflusst (z.B. durch moralische Prinzipien, Gesetze oder Bräuche).

Einige der genannte Aspekte finden sich auch in der Definition von Schein (2004, S.17) wieder:

*„The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“.*

Dass eine Gruppe, die einer bestimmten Kultur zugehörig ist, auch bestimmte Motive, Werte oder Überzeugungen teilt, wird in der Definition von House et al. (2004, S.15) deutlich:

*„Culture is defined as shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of member of collectives that are transmitted across generations“.*

Zusammenfassend könnte demnach Kultur als eine abgegrenzte Gruppe oder Organisation gesehen werden, die aufgrund gemeinsamer Erfahrungen gleiche Annahmen, Motive, Werte, Überzeugungen, Identitäten und Interpretationen teilt, welche einen Einfluss auf Verhalten und Wahrnehmung haben und welche über Generationen hinweg weitergegeben werden.

### 2.3.1.2 Kulturgruppen und Charakteristika

In der Führungsliteratur ist sehr oft von interkultureller Kompetenz die Rede, wenn Führungskräfte erfolgreich in einem globalen und multikulturellen Umfeld agieren wollen. Interkulturelle Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich kommunizieren zu können (Demangeot et al., 2013, S.158). Es ist daher erstrebenswert jene Kompetenz zu entwickeln und zu fördern. Dafür müsse allerdings erst

das Verständnis über die verschiedenen Kulturen und deren Charakteristika geschult werden (Caligiuri & Tarique, 2012, S.620).

Um die Gesamtheit an unterschiedlichen Nationen und deren Charakteristika übersichtlicher zu gestalten, haben AutorInnen wie Lewis (2006, S.27ff.), Ronen und Shenkar (1985, S.435ff.), Hofstede, Hofstede und Minkov (2010, S.27ff.) oder House et al. (2004, S.190) die unterschiedlichen Kulturen nach deren Ähnlichkeitsgrad gruppiert.

Lewis (2006, S.27ff.) unterscheidet dabei drei Kulturgruppen: linear-aktive (verantwortungsbewusst, gut organisiert, strukturiert, effektiv,...), multi-aktive (beziehungsorientiert, aufgeschlossen, flexibel, kreativ,...) und reaktive (höflich, zurückhaltend, respektvoll, konfliktvermeidend,...) Kulturen (Bsp.: linear-aktiv: Deutschland, Schweden, Großbritannien, multi-aktiv: Portugal, Spanien, Indien, reaktiv: Türkei, Japan, China).

Ronen und Shenkar (1985, S.435ff.) zogen acht Studien von weiteren AutorInnen heran, die verschiedene Nationen anhand unterschiedlicher Faktoren (z.B. Arbeitsziele, Bedürfnisse, Führungsstile,...) gruppierten. Daraus leiteten die Autoren acht Kulturgruppen (Nordic, Germanic, Anglo, Latin European, Latin American, Far Eastern, Arab, Near Eastern) ab, die aufgrund ihrer Ähnlichkeit zusammengefasst werden können.

In der Studie von House et al. (2004, S.190) entstanden sogar zehn Kulturgruppen (vgl. Tab. 4). Um die Unterschiede zwischen den Nationen aufzudecken, sammelten unter der Anleitung von Professor Robert House weltweit 160 Forscher Studien in 61 verschiedenen Ländern Daten von insgesamt ca. 17.000 Managern. Bekannt ist die Studie unter dem Namen GLOBE („Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness“). Die GLOBE Studie erfasste Ländergruppen auf Basis ihrer Ähnlichkeit, die mittels definierter Kulturdimensionen (vgl. Tab. 5) erfasst wurden.

Diese Kulturdimensionen basieren dabei auf früheren Studien und Modellen anderer AutorInnen, allen voran die von Geert Hofstede aus den 70iger-Jahren. Hofstede untersuchte ebenso wie die GLOBE-Studie weltweit in über 60 Ländern bei mehr als 100.000 Personen kulturelle Unterschiede. Dadurch identifizierte er sechs Kulturdimensionen, anhand dessen die Nationen unterschieden werden können: „Uncertainty Avoidance“, „Power Distance“, „Individualism vs Collectivism“, „Masculinity vs Femininity“, „Long Term Orientation vs Short Term Normative Orientation“ und „Indulgence vs Restraint“ (Hofstede et al., 2010, S.27ff.). Die ersten fünf Dimensionen finden sich gleichermaßen oder leicht abgewandelt auch in den Kulturdimensionen von House et al. (2004, S.30) wieder (vgl. Tab. 5).

Nachdem die Studie von House et al. (2004) die jüngste und bisweilen größte globale Studie ist, die neben den Kulturdimensionen auch Führungsstile und Führungskompetenzen untersuchte, wird diese für die weitere Ausführung herangezogen.

Tabelle 4 gibt zunächst einen Überblick über die Ländergruppen von House et al. (2004, S.190).

**Tabelle 4: Ländergruppen auf Basis ähnlicher Kulturen**

Kategorie	Dazugehörige Länder	
„Confucian Asia“	Südkorea Hong Kong Singapur	Taiwan China Japan
„Southern Asia“	Philippinen Indonesien Malaysia	Thailand Indien Iran
„Latin America“	Guatemala El Salvador Argentinien Venezuela Costa Rica	Kolumbien Ecuador Mexiko Bolivien Brasilien
„Nordic Europe“	Dänemark Schweden	Finnland
„Anglo“	USA Kanada Australien Irland	England Neuseeland Südafrika (weiße Bevölkerung)
„Germanic Europe“	Österreich Dt. Schweiz	Deutschland Niederlande
„Latin Europe“	Israel Italien Spanien	Portugal Frankreich Frz. Schweiz
„Sub-Sahara Africa“	Nigeria Sambia Namibia	Simbabwe Südafrika (dunkelhäutige Bevölk.)
„Eastern Europe“	Russland Polen Georgien Griechenland	Ungarn Albanien Slowenien Kasachstan
„Middle East“	Marokko Türkei Kuwait	Ägypten Katar

Quelle: House et al. (2004, S.190)

Um diese Ländergruppen zu erstellen, mussten House et al. (2004, S.30) zunächst Dimensionen erstellen, anhand derer die Befragten der unterschiedlichen Kulturen gemessen werden konnten. Es wurden neun Kulturdimensionen gebildet, um die Ähnlichkeiten und Unterschiede der Normen, Werte und Glaubensansätze in den Nationen zu untersuchen.

Wie bereits erwähnt, basieren die meisten dieser Dimensionen, insgesamt sieben von neun, auf den Kulturdimensionen von Hofstede. „Uncertainty Avoidance“ und „Power Distance“ wurden dabei direkt übernommen.

Die Dimensionen „Institutional Collectivism“ und „In-Group Collectivism“ von House et al. beziehen sich auf Hofstede’s Dimension „Individualism vs Collectivism“.

Auch die beiden Dimensionen „Gender Egalitarianism“ und „Assertiveness“ (House et al.) finden ihren Ursprung in der Dimension „Masculinity vs Femininity“ (Hofstede).

„Future Orientation“ (House et al.) wurde ebenfalls aus der Dimension „Long Term Orientation vs Short Term Normative Orientation“ (Hofstede) abgeleitet.

Die letzten beiden Kulturdimensionen von House et al. wurden dagegen anderen Modellen entnommen.

„Performance Orientation“ bezieht sich auf McClelland’s Theorie der Motivation, genauer auf das menschliche „Bedürfnis nach Erfolg“.

„Humane Orientation“ ergab sich dagegen aus der Kulturdimension „The nature of people“ von Kluckhohn und Strodtbeck. Die beiden Autoren erstellten ebenfalls sechs Kulturdimensionen (House et al., 2004, S.13).

Tabelle 5 gibt diese Kulturdimensionen von House et al. (2004, S.30) wieder.

Die deutschen Begriffe der Kulturdimensionen wurden dabei dem Werk von Scholz (2014, S.981) entnommen. Die englischen Begriffe entsprechen den Originalbegriffen von House et al. (2004, S.30).

**Tabelle 5: Kulturdimensionen nach House et al. (2004)**

<b>Kulturdimension</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Unsicherheitsvermeidung („Uncertainty Avoidance“)</b>	Der Grad, zu dem sich Mitglieder einer Organisation auf soziale Normen, Regeln und Prozeduren verlassen, um die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse zu reduzieren.
<b>Machtdistanz („Power Distance“)</b>	Der Grad, zu dem Ungleichheiten in der Machtverteilung akzeptiert werden.
<b>Institutionaler Kollektivismus („Institutional Collectivism“)</b>	Der Grad, zu dem Organisationen kollektive Ressourcenverteilung und Handlungen fördern.
<b>Gruppenbezogener Kollektivismus („In-Group Collectivism“)</b>	Der Grad, zu dem Personen Stolz, Loyalität und Zusammenhalt in ihrer Organisation ausdrücken.
<b>Geschlechtergleichheit („Gender Egalitarianism“)</b>	Der Grad, zu dem Geschlechterungleichheit minimiert wird.
<b>Durchsetzungsfähigkeit („Assertiveness“)</b>	Der Grad, zu dem Personen durchsetzungsstark, konfliktfreudig und aggressiv innerhalb deren sozialen Beziehungen sind.
<b>Zukunftsorientierung („Future Orientation“)</b>	Der Grad, zu dem Personen zukunftsorientiertes Verhalten zeigen, wie beispielsweise zeitlich verzögerte Belohnungen, Planung oder Investitionen für die Zukunft.
<b>Leistungsorientierung („Performance Orientation“)</b>	Der Grad, zu dem eine Gruppe die Leistungssteigerungen und hervorragenden Leistungen ihrer Gruppenmitglieder fördert und honoriert.
<b>Humanorientierung („Humane Orientation“)</b>	Der Grad, zu dem eine Gruppe Individuen ermutigt und honoriert, fair, altruistisch, großzügig, fürsorglich und freundlich zu anderen zu sein.

Quelle: House et al. (2004, S.30)

Inwiefern sich die Kulturgruppen (vgl. Tab. 4) hinsichtlich der Kulturdimensionen (vgl. Tab. 5) unterscheiden, wurde ebenfalls in der GLOBE Studie untersucht (House et al., 2004, S.193ff.). Die Ergebnisse ergaben folgende signifikante Unterscheidungen zwischen hoher und geringer Ausprägung. Die nicht erwähnten Ländergruppen befanden sich in der Mitte, jedoch ohne signifikanten Unterschied zu den hoch oder gering Ausprägten.

### Unsicherheitsvermeidung

Hoch: Nordic Europe, Germanic Europe

Gering: Middle East, Latin America, Eastern Europe

### Machtdistanz

Hoch: -

Gering: Nordic Europe

### Institutionaler Kollektivismus

Hoch: Nordic Europe, Confucian Asia

Gering: Germanic Europe, Latin Europe, Latin America

### Gruppenbezogener Kollektivismus

Hoch: Southern Asia, Middle East, Eastern Europe, Latin America, Confucian Asia

Gering: Anglo, Germanic Europe, Nordic Europe

### Geschlechtergleichheit

Hoch: Eastern Europe, Nordic Europe

Gering: Middle East

### Durchsetzungsfähigkeit

Hoch: Germanic Europe, Eastern Europe

Gering: Nordic Europe

### Zukunftsorientierung

Hoch: Nordic Europe, Germanic Europe

Gering: Middle East, Latin America, Eastern Europe

### Leistungsorientierung

Hoch: Confucian Asia, Germanic Europe, Anglo

Gering: Latin America, Eastern Europe

### Humanorientierung

Hoch: Southern Asia, Sub-Saharan Africa

Gering: Latin Europe, Germanic Europe

Die Kulturgruppen und Zuordnungen beruhen zwar auf umfangreichen Daten, jedoch ist zu berücksichtigen, dass sich Kulturen aufgrund ständig wechselnder sozio-ökonomischer Situation und die Vereinfachung der Kommunikation zwischen den Ländern ändern können (Myers, Kakabadse, McMahon & Spony, 1995, S.19). Dynamik ist damit eine wesentliche Eigenschaft von Kultur. Dies macht jedoch eine definitive Zuordnung und Einteilung der Kulturen sowie generelle Aussagen zu den Kulturen schwierig. Diese Schwierigkeit verstärkt sich weiter durch Subkulturen, die neben den nationalen Kulturen existieren. Dazu gehören beispielsweise regionale Unterschiede innerhalb einer Nation oder verschiedene Firmen und Berufsgruppen. die wiederum untereinander diffe-



renzieren und damit unterschiedliche Kulturdimensionen aufzeigen können (Zuber, 2013, S.80ff.).

Dennoch haben die signifikanten Unterschiede zwischen den Ländergruppen nach House et al. (2004, S.201ff.) eine hohe praktische Relevanz für Personaler und Führungskräfte. Effektives Management über verschiedene Kulturen hinweg wird demnach durch das Lernen und die Kenntnis von den unterschiedlichen kulturellen Bedürfnissen gefördert. Was sich die unterschiedlichen Kulturen konkret von Führung erwarten und wünschen, wird im nächsten Kapitel dargelegt.

### **2.3.2 Führung der Kulturen**

Auf Basis der Ergebnisse der GLOBE Studie, die die Unterschiede zwischen den Kulturen verdeutlichen, wurde im weiteren Schritt bestimmt, was die unterschiedlichen Kulturen unter einer überdurchschnittlich guten Führungskraft verstehen (House et al., 2004, S.699ff.). Die Grundannahme ist, dass effektive Führung vom Kontext abhängt - eine Annahme, die wie bereits erwähnt, auch von weiteren AutorInnen geteilt wird (Moran, 1992, S.489f.; Goleman, 2000, S.87; Blake & Mouton, 1982, S.26). In diesem Fall bedeutet dies, dass soziale und organisationale Normen, Werte und Glaubensansätze der Personen, die geführt werden, bestimmen, wann Führung als effektiv angesehen wird.

Die folgenden Kapitel zeigen die Unterschiede zwischen den Kulturgruppen in Bezug auf Führungspräferenzen auf und legen dar, was es bedeutet effektiv in multikulturellen Teams zu führen.

#### **2.3.2.1 Unterschiedliche Vorstellung der Kulturen**

GLOBE analysierte die Antworten von ca. 17.000 mittleren Führungskräften aus 61 verschiedenen Ländern bezüglich deren präferierter Führungseigenschaften. Es sollte gezielt angegeben werden, was eine hervorragende Führungskraft mitzubringen hat.

Die Ergebnisse zeigen eindeutige Führungseigenschaften, die übereinstimmend von den Kulturgruppen als wünschenswert, bzw. nicht wünschenswert genannt wurden. Hinzu kommen Führungseigenschaften, die eindeutig kulturell verschieden sind. Tabelle 6 liefert eine Übersicht über diese Führungseigenschaften.

**Tabelle 6: Global präferierte, global abgelehnte und kulturell unterschiedlich präferierte Führungseigenschaften**

<b>Auf globaler Ebene präferierte Führungseigenschaften</b>	
Glaubwürdig („Trustworthy“) Gerecht („Just“) Ehrlich („Honest“) Vorausschauend („Foresight“) Vorausplanend („Plans ahead“) Unterstützend („Encouraging“) Positiv („Positive“) Dynamisch („Dynamic“) Impulsgeber („Motive arouser“) Vertrauensbildend („Confidence Builder“) Motivierend („Motivational“)	Entscheidungsfreudig („Decisive“) Exzellenzorientiert („Excellence-oriented“) Verlässlich („Dependable“) Intelligent („Intelligent“) Effektiver Händler („Effective Bargainer“) Win-Win Problemlöser („Win-Win Problem Solver“) Administrativ kompetent („Administratively skilled“) Kommunikativ („Communicative“) Informiert („Informed“) Kordinator („Coordinator“) Teamentwickler („Team Builder“)
<b>Auf globaler Ebene abgelehnte Führungseigenschaften</b>	
Einzelgänger („Loner“) Asozial („Asocial“) Indirekt/Unklar („Indirect/Non-explicit“) Nicht kooperativ („Non-cooperative“)	Reizbar („Irritable“) Ich-bezogen („Egocentric“) Rückssichtslos („Ruthless“) Diktatorisch („Dictatorial“)
<b>Kulturell unterschiedlich präferierte Führungseigenschaften</b>	
Antizipativ („Anticipatory“) Ehrgeizig („Ambitious“) Autonom („Autonomous“) Vorsichtig („Cautious“) Standesbewusst („Class conscious“) Mitfühlend („Compassionate“) Listig („Cunning“) Herrisch („Domineering“) Elitär („Elitist“) Enthusiastisch („Enthusiastic“) Ausweichend („Evasive“) Formell („Formal“) Gewöhnlich („Habitual“) Unabhängig („Independent“) Indirekt („Indirect“) Individualistisch („Individualistic“) Kompetitiv in Gruppen („Intra-group competitor“)	Konfliktvermeidend in Gruppen („Intra-group conflict avoider“) Intuitiv („Intuitive“) Logisch („Logical“) Mikromanager („Micro-manager“) Ordnungsgemäß („Orderly“) Verfahrensorientiert („Procedural“) Provokatuer („Provocateur“) Risikofreudig („Risk taker“) Herrscher („Ruler“) Zurückhaltend („Self-effacing“) Selbstaufopfernd („Self-sacrificial“) Sensibel („Sensitive“) Aufrechtig („Sincere“) Statusbewusst („Status-conscious“) Unterworfen („Subdued“) Einzigartig („Unique“) Willentlich („Willful“) Weltlich („Worldly“)

Quelle: Hoppe (2007, S.5)

*Anmerkungen:* Die deutschen Begriffe beruhen auf eigenständiger Übersetzung. Die englischen Originalbegriffe nach House et al. (2004) sind daher zusätzlich mitangeführt.

Die in Tabelle 6 genannten Führungseigenschaften wurden in weiterer Folge zu sechs Führungsstilen zusammengefasst. Die deutschen Begriffe stammen wie zuvor von Scholz (2014, S.983):

- Der charismatische Führungsstil ("charismatic/value based style")

möchte Menschen inspirieren und zu Leistungen motivieren.

Untergeordnete Führungsskalen sind charismatisch visionär, charismatisch inspirierend, charismatisch selbstaufopfernd, integer, entschlossfreudig und leistungsorientiert.

- Der teamorientierte Führungsstil („team-oriented style“)

bewirkt Stolz, Loyalität und Zusammenhalt unter den MitarbeiterInnen und legt hohen Wert auf Teamzusammenhalt und gemeinsame Ziele.

Untergeordnete Führungsskalen sind gemeinschaftliche Teamorientierung, teamintegrierend, diplomatisch, böswillig (invers kodiert) und kompetente Kontrolle.

- Der partizipative Führungsstil („participative style“)

fördert Entscheidungsfindung und Implementierung. Delegation und Gleichheit sind weitere zwei Kernfaktoren, die betont werden.

Untergeordnete Führungsskalen sind autokratisch (invers kodiert) und nicht-partizipativ (invers kodiert).

- Der humanorientierte Führungsstil („humane style“)

betont Mitgefühl und Großzügigkeit. Humanorientierte Führungskräfte sind geduldig, unterstützend und bemühen sich um das Wohlergehen der Anderen.

Untergeordnete Führungsskalen sind bescheiden und menschenorientiert.

- Der autonomieorientierte Führungsstil („autonomous style“)

ist gekennzeichnet durch einen unabhängigen, individualistischen und egozentrischen Führungsansatz.

Eine untergeordnete Führungsskala ist autonom/selbstständig.

- Der autoritäre Führungsstil ("self-protective style“)

betont prozedurale, standesbewusste und Gesicht bewahrende Verhaltensweisen und fokussiert auf Sicherheit und Schutz der Individuen und der Gruppe.

Untergeordnete Führungsskalen sind ich-bezogen, statusbewusst, Konflikt verleitend, sein Gesicht wahrend und verfahrensorientiert.

Worin zeigen sich nun die Unterschiede zwischen den Kulturen? Tabelle 7 zeigt die sechs eben benannten Führungsstile und die Präferenzen der nach House et al. (2004, S.190) zehn definierten Kulturgruppen (vgl. Tab. 4). Als signifikant unterschiedlich werden diejenigen Führungsstile mit einem „x“ in der untersten Zeile markiert, dessen Kulturgruppen unterschiedlichen Ausprägungen zugeordnet werden können. Dabei unterscheiden sich die Kulturgruppen signifikant zwischen beispielsweise hoher und mittlerer Ausprägung. Innerhalb der Gruppen unterscheiden sie sich allerdings nicht voneinander. Demnach präferieren beispielsweise die drei Gruppen Africa, Confucian und Eastern Europe den charismatischen Führungsstil gleichermaßen, jedoch signifikant höher als die Kulturgruppe Middle East.

**Tabelle 7: Präferierter Führungsstil aufgeteilt nach Kulturgruppen**

Führungsstil Ausprägung, Signifikanz	Charisma- tisch	Teamori- entiert	Partizi- pativ	Human- orientiert	Autono- mie- orientiert	Autoritär
<b>hoch</b>	Anglo Germanic L.America L.Europe Nordic S.Asia	Africa Anglo Confucian E.Europe Germanic L.America L.Europe M.East Nordic S.Asia	Anglo Germanic Nordic	Africa Anglo Confucian S.Asia	Africa Anglo Confucian E.Europe Germanic L.America L.Europe M.East Nordic S.Asia	Confucian E.Europe L.America M.East S.Asia
<b>mittel</b>	Africa Confucian E.Europe		Africa L.America L.Europe	E.Europe Germanic L.America M.East		Africa L.Europe
<b>gering</b>	M.East		E.Europe S.Asia Confucian M.East	L.Europe Nordic		Anglo Germanic Nordic
<b>Signif. Un- terschied</b>	x		x	x		x

Quelle: House et al. (2004, S.683)

*Anmerkungen:* Africa  $\triangleq$  Sub-Sahara Africa; Confucian  $\triangleq$  Confucian Asia; E.Europe  $\triangleq$  Eastern Europe; Germanic  $\triangleq$  Germanic Europe; L.America  $\triangleq$  Latin America; L.Europe  $\triangleq$  Latin Europe; M.East  $\triangleq$  Middle East; Nordic  $\triangleq$  Nordic Europe; S.Asia  $\triangleq$  Southern Asia;

Auch wenn sich die präferierten Führungsstile zum Teil zwischen den Kulturgruppen unterscheiden (z.B. Charismatischer Stil), gibt es auch Führungsstile (z.B. Teamorientierter Stil), die von allen Kulturen gleichermaßen bevorzugt werden.

Der transformationale und transaktionale Führungsstil, die in der vorliegenden Studie untersucht werden sollen, werden in der GLOBE-Studie nicht explizit untersucht. Jedoch gibt es AutorInnen, die charismatische Führung und transformationale Führung gleichsetzten (z.B. House & Shamir, 1993, S.81ff.; Conger & Kanungo, 1998, S.1ff.). Im folgenden Kapitel werden diese beiden Führungsstile hinsichtlich kultureller Präferenzen näher beleuchtet. Jedoch halten sich wissenschaftliche Studien zu dieser Thematik in Grenzen.

#### 2.3.2.2 Transformationale und transaktionale Führung über Kulturen hinweg

Das Ausmaß und der Umfang der GLOBE Studie ist momentan einzigartig. Kleinere Studien umfassen eine weitaus geringere Stichprobe. House et al. (2004, S.683) untersuchten die Führungsstile charismatisch, teamorientiert, partizipativ, humanorientiert, autonomieorientiert und autoritär und wie diese von den Kulturen unterschiedlich präferiert werden. Interessant für die Masterarbeitsstudie wäre jedoch auch, wie die beiden Führungsstile transformational und transaktional von den Kulturen bewertet werden.

Bass (1997, S.130ff.) argumentiert, dass das Modell der transformationalen und transaktionalen Führung ein universelles Konzept ist und der generelle Prototyp einer idealen Führung über die Kulturen hinweg transformational ist.

Jedoch gibt es AutorInnen, die entgegengesetzte Ergebnisse fanden. Shahin und Wright (2004, S.499ff.) beispielsweise zeigten, dass in Nahost-Kulturen der transformationale Führungsstil weniger hoch bewertet wird wie in der USA. Casimir, Waldman, Bartram und Yang (2006, S.68ff.) stellten fest, dass der transformationale Stil in Australien Leistung und Vertrauen vorhersagen kann. In China dagegen, kann durch den transformationalen Stil nur Leistung, nicht aber Vertrauen vorhergesagt werden. Und auch die AutorInnen Walumbwa, Lawler und Avolio (2007, S.212ff.) vertreten die Meinung, dass das universelle Konzept von transformational und transaktional von Bass (1997, S.130ff.) nicht ungeprüft angenommen werden kann. Demnach präferieren kollektivistische Kulturen eher transformationale Führung, während individualistische Kulturen eher transaktionale Führung bevorzugen.

Um konkretere Aussagen bezüglich transaktionaler und transformationaler Führung über verschiedene Kulturen hinweg treffen zu können, bedarf es noch weiterer Forschung.

### 2.3.2.3 Führung in multikulturellen Teams

Dass unterschiedliche Kulturen unterschiedliche Führungseigenschaften und -stile präferieren hat sich deutlich in den letzten Kapiteln und vor allem in der Studie von House et al. (2004, S.683ff.) gezeigt. In der Praxis wird dies bedeutend, wenn multikulturelle Teams effektiv geführt werden sollen. Studien und Praxisratgeber zu diesem Thema finden sich ausreichend (z.B. Brett, Behfar & Kern, 2006, S.84ff.; Miller, Fields, Kumar & Ortiz, 2000, S.18ff.; Steers, Sanchez-Runde & Nardon, 2010, S.1ff.).

Ob multikulturelle Teams Nutzen oder eher einen Nachteil bringen, hängt sehr stark von der Führungskraft ab und ob diese aktiv die Diversität im Team nutzt oder diese ignoriert. Schwierigkeiten, die dann entstehen, können Kommunikationsprobleme oder ein geringerer Gruppenzusammenhalt sein. Demnach fühlen sich Menschen generell einer Gruppe mehr zugehörig, die einem ähnlich sind. Bei unterschiedlichen Werten, Sprachen oder Erscheinungsbildern kann dies zunächst eine Hürde darstellen. Dabei können auch Stereotype erstmal stärker wiegen als der tatsächliche Charakter der anderen Person (Miller et al., 2000, S.18ff.).

Dass Kommunikation eine große Herausforderung in multikulturellen Teams darstellt, betonen auch Brett et al. (2006, S.86ff.). Laut den AutorInnen sind die Herausforderungen, die in multikulturellen Teams gegeben sind, auf vier Säulen aufgebaut:

*Direkte versus indirekte Kommunikation:* Westliche Kulturen nutzen demnach eher eine direkte und explizite Sprache, während beispielsweise asiatische Kulturen eher implizit und indirekte Aussagen machen und es darauf ankommt, wie etwas gesagt wird.

*Probleme mit Akzenten und Sprachkenntnisse:* Da die Unternehmenssprache in multikulturellen Organisationen Englisch ist, sind diejenigen manchmal im Nachteil, deren Muttersprache eine andere ist. Dadurch können Missverständnisse aufkommen oder sogar die Wahrnehmung von Status oder Kompetenz beeinflusst werden.

*Unterschiedliche Einstellungen bezüglich Hierarchie und Autorität:* Kulturen, die Hierarchien und unterschiedliche Behandlung von Personen mit unterschiedlichem Status gewohnt sind, fühlen sich meist unwohl in Gruppen mit flachen Hierarchien oder sehen es als respektlos an, wenn die Meinung eines höher Rangigen kritisiert wird.

*Gegensätzliche Normen bei der Entscheidungsfindung:* Unterschiedliche Kulturen haben unterschiedliche Vorstellungen davon, wie schnell Entscheidungen getroffen werden sollten und wieviel Analyse im Vorhinein notwendig ist. Demnach seien beispielsweise U.S. Führungskräfte eher an schnelleren Entscheidungen mit weniger Analyse interessiert als die Koreaner.

Wenn jedoch Diversität in Teams genutzt wird, kann ein größeres kreatives Potential und Zufriedenheit unter den MitarbeiterInnen geschaffen werden (Stahl, Maznevski et al., 2012, S.699f.). Multikulturelle Teams seien innovativer und bringen mehr unterschiedliche Sichtweisen ein, die gerade bei Problemlösungen vorteilhaft sein können. Auch unterschiedliche Erfahrungswerte, wie gewisse Probleme angegangen werden, sollten genutzt werden.

Wird dieser Vorteil jedoch ineffizient genutzt, können unterschiedliche Sichtweisen und Herangehensweisen schnell zu Konflikten oder schwachen Entscheidungen führen (Miller et al., 2000, S.19f.).

Praxisratgeber, wie der Vorteil in multikulturellen Teams effizient genutzt werden kann, liefern beispielsweise die Autoren Miller et al. (2000, S.22). Ihre Empfehlungen über „Do’s and Don’ts“ basieren auf deren Erfahrung als langjährige Führungskräfte von multikulturellen Teams. Ihre Schlussfolgerung ist, dass Führungskräfte so viel wie möglich über die Kulturen lernen sollten, auch wenn man nie alles wissen kann. Führungskräfte sollen außerdem versuchen Interesse an den individuellen Kulturen und der jeweiligen Person zu zeigen und versuchen deren Hintergründe zu verstehen. Wichtig seien zudem auch Stereotype weitestgehend zu vermeiden und Unterschiede zwischen den Kulturen zu schätzen, sowie Gemeinsamkeiten zu nutzen. Ausreichende Kommunikation unter allen Mitgliedern nehme dabei die Priorität ein.

Brett et al. (2006, S.88f.) ergänzen die Empfehlungen noch um das Folgende: Führungskräfte sollten zusammenarbeitende Gruppen genau kennenlernen und kulturelle Unterschiede anerkennen, innerhalb der Gruppe aufzeigen und Normen festlegen, die eine effektive Zusammenarbeit und Kommunikation fördern. Führungskräfte sollten auch die Möglichkeit nutzen, im Zweifelsfall einzelne Gruppenmitglieder wieder aus der Gruppe herauszunehmen, falls mögliche Verbesserungsmethoden fehlschlagen.

Was sind nun schlussfolgernd die Kernkompetenzen, die Führungskräfte mitbringen sollen, wenn sie erfolgreich multikulturelle Teams führen sollen?

Hajro und Pudelko (2010, S.175ff.) führten dazu 70 Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern aus multikulturellen Teams und kamen zu dem Ergebnis, dass *Wissensmanagement und Transfer* (Orig.: „Knowledge management and transfer“) als die wichtigste Führungskompetenz gewertet wurde. Dafür ist auch eine effektive Kommunikation entscheidend, die dafür sorgt, dass Wissen unter den Teammitgliedern trotz unterschiedlicher kultureller Hintergründe und möglicher Verständnisproblemen richtig ausgetauscht und weitergegeben wird.

In weiterer Folge wurden auch die Führungskompetenzen *Interkulturelles Bewusstsein* (Orig.: „Cross-cultural awareness“), *Motivation* (Orig.: „Motivation“), *Soziale Kompetenz* (Orig.: „Social competence“) sowie die Fähigkeit *Ziele zu setzen* (Orig.: „Goal setting“) und *Entscheidungen zu treffen* (Orig.: „Decision-making“) als sehr wichtig erachtet.

Von manchen Befragten wurden auch Kompetenzen wie *Auswahl der Teammitglieder* (Orig.: „Selection of team members“), *Aufgabendelegation* (Orig.: „Delegation of tasks“), *konstruktive Überwachung* (Orig.: „Constructive monitoring“) oder *Fremdsprachenkenntnisse* (Orig.: „Knowledge of foreign languages“) genannt.

Auch andere AutorInnen führten Studien zu Führungskompetenzen in multikulturellen Teams durch und erweitern dadurch die oben genannten Kompetenzen um weitere Faktoren. In der Studie von Joshi und Lazarova (2005, S.293ff.) beispielsweise wurden die vier Kernkompetenzen *Richtungs- und Zielsetzung* (Orig.: „Direction and goal setting“), *Kommunikation* (Orig.: „Communication“), *Erleichterung der Teamarbeit* (Orig.: „Facilitating team work“) und *Motivation und Inspiration* (Orig.: „Motivating and inspiring“) genannt. Eine erfolgreiche Führungskraft gibt demnach eine eindeutige Richtung vor, setzt klare Erwartungen und Ziele und delegiert die Verantwortlichkeiten unter den Teammitgliedern (*Richtungs- und Zielsetzung*). Außerdem sollte die Führungskraft eine offene Kommunikation unter den Teammitgliedern pflegen und fördern sowie dafür Sorge tragen, dass trotz unterschiedlichen kulturellen Hintergründen das Gesagte bei allen gleich ankommt (*Kommunikation*). Indem Unterschiede zwischen den Teammitgliedern weitestgehend aufgeklärt und die Ziele klar delegiert werden, erleichtert eine erfolgreiche Führungskraft zudem die Arbeit im Team (*Erleichterung der Teamarbeit*). Das Kreieren einer starken Vision für das Team und Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb des Teams, sowie die Fähigkeit die Motivation im Team aufrecht zu erhalten (*Motivation und Inspiration*), runden das Kompetenzprofil einer erfolgreichen Führungskraft nach Joshi und Lazarova (2005, S.293ff.) ab.

Bei Thorn (2012, S.161) stellten sich sogar fünf Kernkompetenzen einer erfolgreichen Führungskraft heraus. Diese sind *Strategische Vision* (Orig.: „strategic vision“), *Anpassungsfähigkeit* (Orig.: „adaptability“), *Förderung der Teamarbeit* („Orig.: „fostering team-work“), *Schaffung einer offenen Kommunikation* (Orig.: „creating open communications“) und *Aufbau von Beziehungen* (Orig.: „building relationships“).

Eine weitere Studie soll an dieser Stelle noch genannt werden, da diese eher übergeordnete Aspekte bezüglich erfolgreicher Führungskompetenzen in multikulturellen Teams liefert. In der Studie von Caligiuri und Tarique (2012, S.613f.) werden die drei



Kompetenzen *reduzierter Ethnozentrismus oder Wertschätzung von Kulturunterschieden* (Orig.: „reduced ethnocentrism or valuing cultural differences“), *Kulturelle Flexibilität oder Adaption* (Orig.: „cultural flexibility or adaptation“) und *Toleranz für Ambiguität* (Orig.: „tolerance of ambiguity“) als zentral gesehen. Ersteres beschreibt die Unvoreingenommenheit anderer Kulturen, sowie Wertschätzung dieser. Kulturelle Flexibilität ist die Fähigkeit sich an andere Kulturen anpassen zu können und eigene gewohnte Verhaltensweisen in einem anderen kulturellen Kontext auch ändern zu können. Zuletzt sind auch Toleranz für Ambiguität unumgänglich. Diese ist notwendig, um mit neuen, unterschiedlichen und unvorhergesehenen Situationen erfolgreich umgehen zu können.

Tabelle 8 gibt eine Zusammenfassung über die gerade erwähnten Führungskompetenzen wieder, die eine Führungskraft in multikulturellen Teams mitbringen sollte.

**Tabelle 8: Erfolgreiche Führungskompetenzen in multikulturellen Teams**

Quelle	Führungskompetenz	
Hajro & Pudelko (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensmanagement &amp; Transfer</li> <li>• Interkulturelles Bewusstsein</li> <li>• Motivation</li> <li>• Soziale Kompetenz</li> <li>• Ziele setzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungen treffen</li> <li>• Auswahl der Teammitglieder</li> <li>• Aufgabendelegation</li> <li>• Konstruktive Überwachung</li> <li>• Fremdsprachenkenntnisse</li> </ul>
Joshi & Lazarova (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtungs- und Zielsetzung</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleichterung der Teamarbeit</li> <li>• Motivation und Inspiration</li> </ul>
Thorn (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Vision</li> <li>• Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Förderung der Teamarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung einer offenen Kommunikation</li> <li>• Aufbau von Beziehungen</li> </ul>
Caligiuri & Tarique (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reduzierter Ethnozentrismus oder Wertschätzung von Kulturunterschieden</li> <li>• Kulturelle Flexibilität oder Adaption</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toleranz für Ambiguität</li> </ul>

Quelle: Hajro & Pudelko (2010, S.175ff.); Joshi & Lazarova (2005, S.293ff.); Thorn (2012, S.161); Caligiuri & Tarique (2012, S.613f.);

### **2.3.3 Fazit: Effektive Führung von unterschiedlichen Kulturen**

In den vorherigen Kapiteln wurde umfassend erläutert, wie sich die Kulturen unterscheiden, was diese für Führungsstile oder -eigenschaften präferieren und welche Führungseigenschaften in multikulturellen Teams als erfolgversprechend gelten.

Dabei ergab, dass unterschiedliche Kulturen unterschiedliche Führungseigenschaften und -stile präferieren (vgl. Tab. 6 und 7). Diese zeigten sich beispielsweise bei den Führungsstilen partizipativ, autoritär, charismatisch und humanorientiert oder bei den Führungseigenschaften antizipativ, ehrgeizig, autonom, vorsichtig oder mitfühlend. Jedoch hat sich auch gezeigt, dass es kulturübergreifende Präferenzen beispielsweise bei den Führungsstilen teamorientiert und autonomieorientiert oder bei den Führungseigenschaften integer, inspirierend, visionär, leistungsorientiert, teamintegrierend oder entschlossenfreudig gibt.

Es empfiehlt sich durchaus bei Dienstreisen oder Auslandsaufenthalten sich den kulturellen Präferenzen eines Landes bewusst zu sein und sich so weit wie möglich kulturkonform zu verhalten. Dazu ist jedoch ein gewisser Grad an interkultureller Kompetenz oder Sensibilität nötig. Wie sensibel eine Person in der Wahrnehmung und im Umgang mit kulturellen Unterschieden ist, kann mittels eines Entwicklungsmodells beschrieben werden. Milton J. Bennett entwickelte dazu das Entwicklungsmodell interkultureller Sensibilität (DMIS). Diese umfasst sechs Entwicklungsstufen von „Verleugnung“ (Ignoranz der fremden Kultur, Eigene Kultur ist Realität,...) bis zur „Integration“ (Einnehmen einer multikulturellen Perspektive, Vermischung der eigenen und fremden Kultur,...). Dadurch kann jedoch lediglich die interkulturelle Sensibilität für eine bestimmte Kultur gemessen und bei Bedarf weiterentwickelt werden (Hammer, Bennett & Wiseman, 2003, S.423).

In internationalen Unternehmen, in denen sich Kulturen vermischen und interkulturelle Teams zur Normalität gehören, empfehlen sich daher andere Ansätze. Anstatt jede Kultur anders zu führen, empfehlen sich die Entwicklung von Führungskompetenzen und -fähigkeiten, die kulturübergreifend zum Erfolg führen und gleichermaßen akzeptiert werden (Hajro & Pudelko, 2010, S.191). Diese sind beispielsweise interkulturelles Bewusstsein, soziale Kompetenz, Kommunikationskompetenz oder Motivation und Inspiration (vgl. Tab. 8). Auch wenn es kulturübergreifende Erfolgsfaktoren gibt, sollte sich eine Führungskraft über die unterschiedlichen Kulturen bewusst sein und möglichst viel über diese lernen, um Verhalten oder Reaktionen richtig zu verstehen und den MitarbeiterInnen das Gefühl von Wertschätzung zu vermitteln (Miller et al., 2000, S.22).

Dass Führungskräfte eine gewisse kulturelle Sensibilität mitbringen und alle MitarbeiterInnen unabhängig von deren Nationalität gleichermaßen wertschätzen, sind auch Ziele der PUMA SE. Im Folgenden wird das Unternehmen kurz vorgestellt, dessen MitarbeiterInnen an der Masterarbeitsstudie teilnahmen und die Relevanz des Themas Führung im Generationen- und Kulturen-Mix für das Unternehmen verdeutlicht.

## **2.4 Kulturen und Generationen bei der PUMA SE**

Die Erhebung der Umfrage erfolgte im Unternehmen PUMA SE (Standort Herzogenaurach) – einem internationalen und erfolgreichen Sportartikelhersteller, das Schuhe, Textilien und Accessoires herstellt und verkauft. Der Hauptsitz ist in Herzogenaurach (Deutschland), jedoch gibt es noch über 100 weitere Standorte weltweit. 2014 erreichte die PUMA SE unter den geschäftsführenden Direktoren Björn Gulden, Michael Lämmermann und Lars Sørensen einen Umsatz von ca. € 3 Mrd. Weltweit sind über 10.000 MitarbeiterInnen beschäftigt. Am Standort Herzogenaurach sind es zum momentanen Zeitpunkt 919 aktive MitarbeiterInnen inklusive der PraktikantInnen, dualen Studierenden und Auszubildenden. Als offizielle Unternehmenssprache ist Englisch vorgesehen.

Betrachtet man die verschiedenen Kulturen und Generationen bei der PUMA SE in Herzogenaurach zahlenmäßig und zieht die Kategorisierung nach House et al. (2006, S.190) bei den Kulturen und McCrindle (2014, S.6f.) bei den Generationen heran, so ergeben sich folgende in Tabelle 9 dargestellte Zahlen:

**Tabelle 9: Kulturen und Generationen bei der PUMA SE  
(Standort Herzogenaurach)**

Kulturen bei der PUMA SE (Herzogenaurach)			Generationen bei der PUMA SE (Herzogenaurach)		
Kategorie	N	Prozent	Kategorie	N	Prozent
„Confucian Asia“	14	1.52%	Baby Boomers (Jahrgang 1946-1964)	101	10.99%
„Southern Asia“	13	1.41%			
„Latin America“	11	1.20%	Generation X (Jahrgang 1965-1979)	325	35.36%
„Nordic Europe“	7	0.76%			
„Anglo“	82	8.92%	Generation Y (Jahrgang 1980-1994)	474	51.58%
„Germanic Europe“	688	74.86%			
„Latin Europe“	65	7.07%	Sonstige: (Gen. Z; 1995-2009)	19	2.07%
„Sub-Sahara Africa“	0	0%			
„Eastern Europe“	22	2.39%			
„Middle East“	3	0.33%			
Sonstige	14	1.52%			

Quelle: Zugriff auf interne MitarbeiterInnen-Daten

Anmerkungen: Stand: März 2015; N ≙ Anzahl = 919;

Wie in Tabelle 9 ersichtlich, sind auch bei der PUMA SE die Themen Kulturen und Generationen und deren Konsequenzen für das Führungsverhalten nicht außer Acht zu lassen. Führungskräfteentwicklung ist ein zentrales Thema in der Personalentwicklung und stellt auch einen großen Bereich des globalen Trainingsangebots dar. Das zentrale Führungskräfteentwicklungsprogramm ist das „International Leadership Program“. Ziele dieses Programms sind unter anderem das Erlernen von Führungsinstrumenten oder die Vorbereitung der Führungskräfte auf zukünftige Herausforderungen. Zum momentanen Zeitpunkt ist dieses Programm eher generisch aufgebaut. Ziel ist es, mittels der Ergebnisse aus der vorliegenden Masterarbeitsstudie das Führungskräfteentwicklungsprogramm so zu optimieren, dass Bedürfnisse und Erwartungen der MitarbeiterInnen der PUMA SE erfüllt werden können und Führungskräfte vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Kulturen und Generationen erfolgreich führen können. Dabei soll die Optimierung durch die Ergebnisse zunächst nur am Standort Herzogenaurach erfolgen, bevor weitere Standorte und Regionen miteinbezogen werden.

### 3 Fragestellung und Hypothesen

Um das Führungskräfteentwicklungsprogramm bei der PUMA SE zu optimieren, muss zunächst herausgefunden werden, welche Führungskompetenzen und -stile gezielt entwickelt werden sollen. Im Weiteren stellt sich die Frage, inwiefern Führungskräfte in einem Unternehmen mit unterschiedlichen Kulturen und Generationen auf diese eingehen sollen. Gibt es tatsächlich unterschiedliche Vorstellungen zwischen den Kulturen und zwischen den Generationen oder gibt es sogar einheitliche Vorstellungen, wie eine erfolgreiche Führung auszusehen hat?

Ziel der Masterarbeit ist es demnach zu untersuchen, inwiefern die unterschiedlichen Generationen und Kulturen bei der PUMA SE unterschiedliche Führungsstile und -kompetenzen präferieren und welche Stile und Kompetenzen gezielt entwickelt werden müssen.

Die Führungsstile, die dabei untersucht werden, sind die Stile transaktional und transformational, sowie deren Unterkategorien nach Bass und Avolio (1993, S.112). Diese werden im nächsten Kapitel näher beschrieben.

Wie bereits erwähnt, wird charismatische Führung als Teilaspekt (Becker, 2015, S.41) oder sogar als Synonym transformationaler Führung gesehen (House & Shamir, 1993, S.81ff.; Conger & Kanungo, 1998, S.1ff.). Betrachtet man die Unterscheidung der Kulturgruppen nach bestimmten Führungsstilpräferenzen, so zeigt sich, dass unter anderem Germanic Europe, Anglo und Latin Europe charismatische und damit transformationale Führung am höchsten bewertet haben (vgl. Tab. 7). Diese drei Kulturgruppen sind bei der PUMA SE vorrangig (Germanic Europe (74.86%), Anglo (8.92%) und Latin Europe (7.07%)). Bezogen auf die Generationen zeigt sich, dass bei der PUMA SE die Generation Y mit 51.58% am größten vertreten ist. Diese möchten nach Welk (2013, S.122) ebenfalls am liebsten transformational geführt werden. Daraus könnte geschlossen werden, dass die Befragten dieser Masterarbeitsstudie generell transformationale Führung bevorzugen. Daher lautet die erste Hypothese  $H_1$ :

$H_1$ : Der transformationale Stil wird generell höher bewertet als der transaktionale Stil.

Geht man gezielter auf die Unterschiede zwischen den Generationen hinsichtlich Führungspräferenzen ein, so hat sich im theoretischen Teil der vorliegenden Studie gezeigt, dass Unterschiede zwischen den Generationen vorhanden sind (McCrinkle, 2014,

S.159; Yu & Miller, 2005, S.45; Arsenault, 2003, S.124ff.; Sessa et al., 2007, S.47ff.). Manche AutorInnen kritisieren jedoch, dass zwar Unterschiede bestehen, jedoch die Effektstärke eher gering sei (Deal, 2007, S2f.; Gentry et al., 2011, S.43; Lester et al., 2012, S.353). Diese Studie soll ebenfalls untersuchen, ob Unterschiede zwischen den Generationen bestehen. Dabei sollen einerseits Führungskompetenzen und andererseits der transaktionale und transformationale Führungsstil getestet werden. Auf Grundlage dessen, wurden die Hypothesen H<sub>2</sub> bis H<sub>4</sub> gebildet:

H<sub>2</sub>: Die als essentiell bewerteten Führungskompetenzen unterscheiden sich zwischen den Generationen.

H<sub>3</sub>: Die Bewertung der Wichtigkeit des transformationalen Stils unterscheidet sich zwischen den Generationen.

H<sub>4</sub>: Die Bewertung der Wichtigkeit des transaktionalen Stils unterscheidet sich zwischen den Generationen.

Zuletzt soll noch untersucht werden, inwiefern die verschiedenen Kulturgruppen unterschiedliche Führungspräferenzen haben. Es hat sich gezeigt, dass die unterschiedlichen Kulturgruppen teils unterschiedliche Führungseigenschaften und -stile präferieren, aber auch Gemeinsamkeiten aufzeigen (vgl. Tab. 6 und 7). Inwiefern sich Unterschiede bei der PUMA SE nachgewiesen werden können, soll durch die Testung der Hypothesen H<sub>5</sub> bis H<sub>7</sub> erfolgen. Wie auch bei den Generationen liegt der Fokus auf Führungskompetenzen und die Führungsstile transaktional und transformational.

H<sub>5</sub>: Die als essentiell bewerteten Führungskompetenzen unterscheiden sich zwischen den Kulturen.

H<sub>6</sub>: Die Bewertung der Wichtigkeit des transformationalen Stils unterscheidet sich zwischen den Kulturen.

H<sub>7</sub>: Die Bewertung der Wichtigkeit des transaktionalen Stils unterscheidet sich zwischen den Kulturen.

## 4 Methode

Um die gerade genannten Hypothesen auf einen signifikanten Unterschied hin zu überprüfen, wurde ein Fragebogen eingesetzt, um möglichst viele MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen und Kulturen zu erreichen. Zudem konnten viele Daten gesammelt werden, die Aufschluss darüber geben, welcher Entwicklungsbedarf bei der PUMA SE notwendig ist und welche Erwartungen die MitarbeiterInnen an eine optimale Führungskraft haben. Somit können bei der Optimierung eines neuen Führungskräfteentwicklungsprogramms die Wünsche der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden.

Im Folgenden wird das Erhebungsinstrument detaillierter beschrieben, sowie eine Übersicht über die Auswertungsmethoden dargeboten.

### 4.1 Erhebungsinstrument

Die Daten der vorliegenden Untersuchung wurden mittels eines Fragebogens erhoben, der zum Teil eignes erstellte Fragen und zum Teil Items aus einem bereits bestehenden und validierten Fragebogen beinhalten. Einige Fragen wurden auf Wunsch des HR Managements der PUMA SE hinzugefügt, um weitere Ergebnisse für eventuelle praktische Implikationen zu erhalten (Bsp.: „Please estimate which percentage of the overall working time your manager spends on management versus operational tasks.“ / „Schätze bitte, wieviel % der Arbeitszeit deine Führungskraft für Führungsaufgaben verwendet und wieviel für operative Tätigkeiten“).

Um die MitarbeiterInnen zu den unterschiedlichen Generationen und Kulturgruppen zuteilen zu können, wurde im Fragebogen nach dem Alter und der Staatsangehörigkeit gefragt.

Die Führungskompetenzen wurden mittels folgender offener Fragestellung ermittelt:

„PUMA is dynamic and diverse with employees from many different cultures and generations. Considering this, please think of an ideal, successful manager at PUMA. Which three necessary competences should this manager have?“ / „PUMA ist dynamisch und vielfältig mit Mitarbeitern aus vielen unterschiedlichen Kulturen und Generationen. Stelle dir bitte eine optimale Führungskraft bei PUMA vor, die sich vor diesem Hintergrund erfolgreich bewährt. Welche drei Kompetenzen sollte diese Führungskraft unbedingt mitbringen?“

Um zu überprüfen, wie die Führungsstile transaktional und transformational bewertet werden, wurden die erforderlichen Skalen aus dem "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ) von Bass und Avolio (2004) herangezogen. Der MLQ ist ein zentrales Instrument zur Messung von Führungsverhalten. Ursprünglich bildete der transformationale Führungsstil die theoretische Grundlage für den MLQ, der Mitte der 80iger Jahre entwickelt wurde. Seither wurde der MLQ im Laufe der Zeit weiterentwickelt und öfters modifiziert (Felfe, 2006, S.62). Vielfach diente der MLQ bereits als Messinstrument verschiedener Studien, meist um Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und verschiedener Erfolgskriterien zu testen (z.B. Rowold & Heinitz, 2007, S.121ff.; Sturm et al., 2011, S.88ff.).

Im MLQ wird das gesamte Spektrum von Führungsverhaltensweisen erfasst („full range of leadership“), das von passiv, ineffizient bis aktiv, effizient reicht. Die Befragten sollen dabei ihre eigene Führungskraft anhand von vier Skalen bewerten. Dazu gehören der transaktionale, transformationale und passive Führungsstil, sowie die Skala Interne Erfolgskriterien. Dabei geht es nicht darum, dass nur ein Führungsstil erfolgsversprechend ist. Vielmehr sollten Führungskräfte das gesamte Spektrum je nach Situation nutzen. Im Optimalfall sei jedoch der transformationale Stil vorrangig. Eine optimale Führungskraft weise demnach einen Mittelwert  $M > 3$  beim transformationalen Stil,  $M \leq 2$  beim transaktionalen Stil und  $M < 1$  beim Laissez-faire Stil auf (Felfe, 2006, S.63ff.).

Für diese Studie wurden die Skalen transaktional und transformational inklusive deren Unterskalen herangezogen. Der transaktionale Stil wird in zwei weitere Skalen unterteilt, der transformationale Stil in fünf weitere. Jede Skala besteht aus jeweils vier Items, die den Grad der Bewertung in einer fünfstufigen Likert-Skala von „Not at all“ / „Nie“ (1) bis „Frequently, if not always“ / „Regelmäßig, Fast immer“ (5) erfassen.

Die deutsche Version des MLQs, dessen Fragestellungen ebenfalls übernommen wurden, stammt von Felfe (2006). Die Skalen weisen bis auf eine Skala zufriedenstellende bis gute interne Konsistenzen nach Cronbach's Alpha auf (Werte zwischen  $\alpha = 0.63$  und  $\alpha = 0.88$ ). Berücksichtigt man jedoch, dass es sich um kurze Skalen mit nur vier Items handelt, kann auch der Wert  $\alpha = 0.63$  als zufriedenstellend betrachtet werden (Felfe, 2006, S.68). Die Werte in der englischen Version von Bass und Avolio (2004) fallen dagegen besser aus (Werte zwischen  $\alpha = 0.74$  und  $\alpha = 0.91$ ).

Während das Original von Bass und Avolio (2004) lediglich die Bewertung der eigenen Führungskraft durch den/die MitarbeiterIn erfordert, umfasst der vorliegende Fragebogen zweierlei: einerseits die Bewertung der eigenen Führungskraft und andererseits die Klärung der Erwartung an eine optimale Führungskraft. Dazu wurde zu jedem Item aus dem



MLQ die zusätzliche Bewertung „In general I think this leadership behaviour is...“ / „Im Allgemeinen finde ich dieses Führungsverhalten...“ mit einer dreistufigen Likert-Skala von „Less important“ / „Weniger wichtig“ (1) bis „Very important“ / „Sehr wichtig“ (3) hinzugefügt.

Tabelle 10 gibt einen Überblick über die Skalen, die für diese Studie herangezogen wurden.

**Tabelle 10: MLQ: verwendete Skalen, inklusive Erklärung, Anzahl der Items und Cronbach's  $\alpha$**

Skala (Englisch / Deutsch)	Erklärung	Anzahl Items	$\alpha$ (Felfe)	$\alpha$ (Bass & Avolio)
<b>Transformational Leadership/Transformationale Führung</b>				
<b>Idealised Influence Attributes / Einflussnahme durch Vorbildfunktion, attribuiert</b>	Fähigkeit, MitarbeiterInnen nachhaltig zu beeinflussen. Attributional: MitarbeiterInnen bringen in besonderem Maße Bewunderung, Respekt und Vertrauen für das nachhaltige Führungsverhalten entgegen.	4	0.88	0.86
<b>Idealised Influence Behaviours / Einflussnahme durch Vorbildfunktion, verhaltensnah</b>	Fähigkeit, MitarbeiterInnen nachhaltig zu beeinflussen. Verhaltensnah: Führungskräfte haben hohe Erwartungen an ihre MitarbeiterInnen und sind selbst in der Lage, diese Erwartungen zu erfüllen und vorzuleben.	4	0.73	0.87
<b>Inspirational Motivation / Inspiration und Motivation</b>	Fähigkeit MitarbeiterInnen von attraktiven Visionen und Vorstellungen von zukünftigen Entwicklungen zu überzeugen und für Ziele zu begeistern, indem Herausforderungen angeboten werden und den MitarbeiterInnen Hoffnung, Vertrauen und Zuversicht vermittelt wird, dass die Erwartungen erfüllt werden können.	4	0.84	0.91
<b>Intellectual Stimulation / Intellektuelle Stimulierung</b>	Fähigkeit, MitarbeiterInnen zu kreativem und innovativem Denken anzuregen und diese zu motivieren, Annahmen und Voraussetzungen immer wieder zu hinterfragen, Probleme in neue Zusammenhänge zu stellen und immer wieder neue Lösungen zu erproben.	4	0.81	0.90

<b>Individualised Consideration / Berücksichtigung individueller Besonderheiten</b>	Fähigkeit, als Coach oder Mentor die MitarbeiterInnen zu verstehen und deren persönliche Bedürfnisse und Wünsche nach Leistung und Wachstum zu verstehen. Ziel ist es, die MitarbeiterInnen systematisch zu fördern und ihr Potential schrittweise weiterzuentwickeln.	4	0.83	0.90
<b>Transactional Leadership/Transaktionale Führung</b>				
<b>Contingent Rewards / Bedingte Belohnung</b>	Fähigkeit mit den MitarbeiterInnen gegenseitige Erwartungen zu klären und auf dem Hintergrund betrieblicher Erfordernisse Ziele zu vereinbaren.	4	0.70	0.87
<b>Management-by-Exception (Active) / Management durch Ausnahmen (aktiv)</b>	Fähigkeit Abläufe und Vorgänge zu überwachen, so dass diese reibungslos verlaufen. Prozesse werden permanent im Hinblick auf Abweichungen, Fehler und Besonderheiten kontrolliert, so dass im Bedarfsfall eingegriffen und korrigiert werden kann.	4	0.63	0.74

Quelle: Felfe (2006, S.61ff.); Bass & Avolio (2004); Felfe & Goihl (2002)

Anmerkungen:  $\alpha$  steht für das Cronbach's Alpha als Maßzahl für die interne Konsistenz

Der vollständige Fragebogen wurde in Deutsch und Englisch erstellt und ist im Anhang ersichtlich. Das dazugehörige Codebook sowie die Rohdaten der Studie sind ebenfalls im Anhang angeführt.

Präsentiert wurde der Fragebogen online mit Hilfe des Online-Programms „easyfeedback“. Mittels einer Email, das durch den HR-Vorstand an alle MitarbeiterInnen am Standort Herzogenaurach geschickt wurde, erhielten die Befragten den Link zum Fragebogen. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von März bis April 2015. Die durchschnittliche Zeit, die die MitarbeiterInnen zum Beantworten des Fragebogens benötigten, betrug 7.12 Minuten.

## 4.2 Analysemethode

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde das Statistikprogramm SPSS 21 eingesetzt. Aufgrund der ausreichend hohen Stichprobengröße kann eine Normalverteilung der Skalen angenommen werden, welche nach Hornsteiner (2012, S.132) bei  $N \geq 30$  zutrifft. Jedoch, so wie auch in der folgenden Stichprobenbeschreibung ersichtlich, erreichen nicht alle zu untersuchenden Gruppen ein  $N \geq 30$ . Diese (Generation „Baby Boomers“ und die Kulturgruppe „Latin Europe“) wurden gesondert auf Normalverteilung getestet, welche bestätigt werden konnte.

Gruppen mit sehr geringer Stichprobengröße (z.B. „Nordic Europe“, „Southern Asia“ oder „Generation Z“) wurden von der weiteren statistischen Auswertung gänzlich ausgeschlossen.

Damit werden die Hypothesen, die Unterschiede zwischen den Generationen messen, anhand der drei Generationen „Baby Boomers“, „Generation X“ und „Generation Y“ getestet. Zur Überprüfung der Hypothesen, die Unterschiede zwischen den Kulturen beinhalten, werden die Gruppen „Germanic Europe“, „Anglo“ und „Latin Europe“ herangezogen.

Die Annahme aller Hypothesen erfolgte unter der Voraussetzung, dass eine statistische Signifikanz von  $p < 0.05$  gegeben war. Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, wurden alle Items des MLQ´s hinsichtlich Bewertung der eigenen Führungskraft und Erwartung an eine optimale Führungskraft unterteilt. Die Hypothesen  $H_1$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_6$  und  $H_7$  wurden dabei hinsichtlich der Erwartung an eine optimale Führungskraft getestet.

Nach Überprüfung der statistischen Voraussetzungen erfolgte die Testung der Hypothese  $H_1$ : *Der transformationale Stil wird im Allgemeinen höher bewertet als der transaktionale Stil* mittels des T-Tests bei abhängigen Stichproben. Mit Hilfe dieses Tests können Mittelwerte von Variablen, die beide an derselben Stichprobe erhoben wurden, verglichen werden (Eckstein, 2012, S.122).

Die Hypothesen  $H_2$  („Die als essentiell bewerteten Führungskompetenzen unterscheiden sich zwischen den Generationen“) und  $H_5$  („Die als essentiell bewerteten Führungskompetenzen unterscheiden sich zwischen den Kulturen“) beinhalten Führungskompetenzen als Skala. Diese werden durch eine offene Frage erfasst und kategorisiert. Um die Generationen bzw. Kulturen auf einen Unterschied hin zu überprüfen wird der Chi-Quadrat Test eingesetzt – ein Test, mit dessen Hilfe Kreuztabellen erstellt werden können und

ein signifikanter Unterschied zwischen mehreren Gruppen geprüft werden kann (Eckstein, 2012, S.157).

Die übrigen Hypothesen H<sub>3</sub> („Die Bewertung der Wichtigkeit des transformationalen Stils unterscheidet sich zwischen den Generationen“), H<sub>4</sub> („Die Bewertung der Wichtigkeit des transaktionalen Stils unterscheidet sich zwischen den Generationen“), H<sub>6</sub> („Die Bewertung der Wichtigkeit des transformationalen Stils unterscheidet sich zwischen den Kulturen“) und H<sub>7</sub> („Die Bewertung der Wichtigkeit des transaktionalen Stils unterscheidet sich zwischen den Kulturen“) werden durch den statistischen Test der Einfaktoriellen Anova überprüft. Dadurch können Mittelwerte aus mehreren unabhängigen Stichproben miteinander verglichen werden (Eckstein, 2012, S.127).

## 5 Ergebnisse

Die folgenden Kapitel beschreiben die für diese Studie erhobene Stichprobe, die relevanten Kennwerte und Interkorrelationen, die Ergebnisse der Hypothesen sowie den Entwicklungsbedarf bei der PUMA SE.

### 5.1 Stichprobenbeschreibung

An der Fragebogen-Studie nahmen 217 MitarbeiterInnen der PUMA SE am Standort Herzogenaurach teil. Davon waren 46.50 % ( $N = 101$ ) weiblich und 53.50 % ( $N = 116$ ) männlich. Im Mittel waren die TeilnehmerInnen 35.34 Jahre ( $SD = 8.33$ ) alt. Zieht man die Einteilung der Generation nach McCrindle (2014, S.6f.) heran, so ergibt sich die folgende Aufteilung nach Generationen:

Baby Boomers (1946-1964):	4.10 %	( $N = 9$ )
Generation X (1965-1979):	40.60 %	( $N = 88$ )
Generation Y (1980-1994):	54.40 %	( $N = 118$ )
Sonstige (Gen. Z; 1995-2009):	0.90 %	( $N = 2$ )

Der Hauptteil der TeilnehmerInnen kommt ursprünglich aus Deutschland (59.40 %,  $N = 129$ ), gefolgt von Großbritannien (10.10 %,  $N = 22$ ) und Spanien (4.60 %,  $N = 10$ ).

Werden die genannten Nationen nach den Kulturgruppen von House et al. (2006, S.190) kategorisiert, so ergeben sich folgende Gruppen:

„Germanic Europe“:	61.80 %	( <i>N</i> = 134)
„Anglo“:	19.80 %	( <i>N</i> = 43)
„Latin Europe“:	13.40 %	( <i>N</i> = 29)
„Latin America“	1.40 %	( <i>N</i> = 3)
„Nordic Europe“:	0.90 %	( <i>N</i> = 2)
„Southern Asia“:	0.90 %	( <i>N</i> = 2)
„Confucian Asia“:	0.50 %	( <i>N</i> = 1)
„Eastern Europe“	0.50 %	( <i>N</i> = 1)
Sonstige:	1.1 %	( <i>N</i> = 2)

Im Durchschnitt sind die befragten MitarbeiterInnen 7.06 Jahre (*SD* = 7.32) bei der PUMA SE beschäftigt. 69.10 % (*N* = 150) haben dabei keine Führungsposition inne. Die restlichen 30.90 % (*N* = 67) führen mindestens eine/n MitarbeiterIn, im Durchschnitt 5.76 MitarbeiterInnen (*SD* = 8.01). Im Mittel bringen die befragten Führungskräfte 7.06 Jahre (*SD* = 6.80) an Führungserfahrung mit, davon 4.46 Jahre (*SD* = 4.51) bei der PUMA SE.

Versendet wurde der Fragebogen an alle MitarbeiterInnen am Standort Herzogenaurach. Die Rücklaufquote lag bei 38.74 %. Jedoch wurden 139 Datensätze aufgrund ungenügender, unpassender oder der Richtigkeit anzuzweifelnden Daten verworfen, so dass eine letztendliche Stichprobengröße von *N* = 217 entstand.

## 5.2 Kennwerte und Interkorrelationen der Skalen

Die folgenden Tabellen liefern eine Übersicht über wichtige Kennwerte und Interkorrelationen der Skalen. Tabelle 11 beinhaltet die Skalen, die die Bewertung der eigenen Führungskraft umfasst. Tabelle 12 zeigt dagegen die Skalen, die sich auf die Erwartung an eine optimale Führungskraft beziehen.

**Tabelle 11: Kennwerte und Interkorrelationen der Skalen: Bewertung der eigenen Führungskraft**

		<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1</b>	<b>Transform. leadership</b>	3.41	0.74	0.94								
2	Idealised Influence Attr.	3.47	0.90	0.83	0.88**							
3	Idealised Influence Beh.	3.40	0.80	0.72	0.86**	0.68**						
4	Inspirational Motivation	3.57	0.90	0.86	0.80**	0.64**	0.63**					
5	Intellectual Stimulation	3.31	0.78	0.79	0.85**	0.69**	0.70**	0.55**				
6	Individualised Consideration	3.30	0.96	0.85	0.90**	0.78**	0.70**	0.62**	0.76**			
<b>7</b>	<b>Transact. leadership</b>	3.10	0.48	0.45	0.57**	0.46**	0.54**	0.35**	0.58**	0.53**		
8	Contingent Rewards	3.18	0.85	0.72	0.87**	0.74**	0.76**	0.61**	0.78**	0.85**	0.70**	
9	Mgmt-by-Except. (Act)	2.85	0.69	0.55	-0.19**	-0.23**	-0.09	-0.26**	-0.06	-0.18**	0.57**	-0.13**

Anmerkungen: *M* = Mittelwert (basierend auf einer siebenstufigen Likert-Skala; *SD* = Standardabweichung;  $\alpha$  = Cronbach's Alpha; \*\* signifikant auf Niveau  $p < 0.01$ ;

Auch Felfe (2006, S.70) zeigt hohe Interkorrelationen zwischen den Kennwerten auf. Dies bestätigt die Validität der Subskalen. Jedoch besteht auch eine signifikante Korrelation zwischen transaktionaler und transformationaler Führung. Nachdem jedoch diese Interkorrelation vergleichsweise geringer ausfällt, können die beiden Skalen als inhomogen und damit getrennt voneinander betrachtet werden (Amelang & Zielinski, 2004, S.133f.).

Die Reliabilität nach Cronbach's Alpha fällt bei den transformationalen Skalen zufriedenstellend bis sehr gut aus. Die Reliabilität bei den transaktionalen Skalen jedoch ist eher gering und kann auch nicht durch Wegnahme einzelner Items verbessert werden. Daher sollten die Ergebnisse, bzw. Aussagen zur transaktionalen Führung kritischer betrachtet werden.

**Tabelle 12: Kennwerte und Interkorrelationen der Skalen: Erwartung an eine optimale Führungskraft**

		<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1</b>	<b>Transform. leadership</b>	2.35	0.28	0.78								
2	Idealised Influence Attr.	2.34	0.40	0.50	0.71**							
3	Idealised Influence Beh.	2.22	0.42	0.54	0.71**	0.31**						
4	Inspirational Motivation	2.40	0.42	0.64	0.72**	0.42**	0.47**					
5	Intellectual Stimulation	2.33	0.35	0.50	0.64**	0.30**	0.36**	0.28**				
6	Individualised Consideration	2.46	0.40	0.61	0.69**	0.42**	0.30**	0.29**	0.35**			
<b>7</b>	<b>Transact. leadership</b>	2.18	0.24	0.21	0.28**	0.15*	0.14*	0.13	0.24**	0.33**		
8	Contingent Rewards	2.30	0.36	0.36	0.52**	0.34**	0.37**	0.36**	0.33**	0.41**	0.74**	
9	Mgmt-by-Except. (Act)	2.07	0.33	0.18	-0.16*	-0.15*	-0.21*	-0.19**	-0.01	0.04	0.66**	-0.02

*Anmerkungen:* *M* = Mittelwert (basierend auf einer dreistufigen Likert-Skala; *SD* = Standardabweichung;  $\alpha$  = Cronbach's Alpha; \* signifikant auf Niveau  $p < 0.05$ ; \*\* signifikant auf Niveau  $p < 0.01$ ;

Die Kennwerte zu den Skalen, die sich auf die Erwartung an eine erfolgreiche Führungskraft beziehen, weisen bis auf die Gesamtskala transformationale Führung unzufriedene Reliabilitäten auf. Auch hier sind Aussagen zur transaktionalen Führung in der Ergebnisbeschreibung kritischer zu betrachten.

Ebenfalls zeigt sich, dass die Korrelationen zwischen transaktionaler und transformationaler Führung leicht geringer sind, als die Korrelationen innerhalb der Gesamtskalen. Damit können auch die beiden Skalen transaktionale und transformationale Führung als getrennt voneinander betrachtet werden (Amelang & Zielinski, 2004, S.133f.).

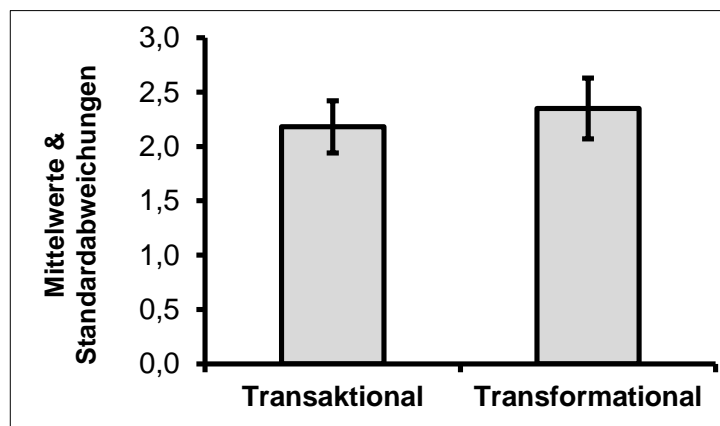
### 5.3 Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der einzelnen Hypothesen, die auf einen möglichen signifikanten Unterschied hin überprüft wurden, dargestellt.

*H<sub>1</sub>: Der transformationale Stil wird generell höher bewertet als der transaktionale Stil.*

Die erste Hypothese wurde mit Hilfe des T-Tests für abhängige Stichproben untersucht. Es ergab dass der Mittelwert der transformationalen Führung  $M_{\text{transf}} = 2.35$  höher ist als der der transaktionalen Führung  $M_{\text{transak}} = 2.18$  ( $T(213) = 7.70$ ). Dies bedeutet, dass die befragten MitarbeiterInnen transformationale Führung im Vergleich zur transaktionalen Führung als wichtiger erachten. Der Unterschied zwischen beiden Mittelwerten ist mit  $p < 0.01$  hoch signifikant. Abbildung 2 stellt den Unterschied grafisch dar.

**Abbildung 2: Signifikanter Unterschied zwischen transformationaler und transaktionaler Führung**



Anmerkungen:  $N = 214$

Damit kann die Hypothese  $H_1$  angenommen werden.

*H<sub>2</sub>: Die als essentiell bewerteten Führungskompetenzen unterscheiden sich zwischen den Generationen.*

Auf die offene Frage hin, welche Führungskompetenzen bei einer erfolgreichen Führungskraft unbedingt notwendig sind, wurden die offenen Antworten der befragten MitarbeiterInnen kategorisiert. Dadurch entstanden 40 Kategorien. Einige Antworten konnten



nicht eindeutig zugewiesen werden, da sie entweder zu generisch (z.B. Antwort „Führungsqualitäten“ oder „persönliche Kompetenz“) oder uneindeutig (z.B. Antwort „für die Generationen“) waren oder nicht verstanden wurden (z.B. Antwort „leal“). Die Zuordnungen der einzelnen Antworten zu den 40 Kategorien sind im Anhang ersichtlich. Tabelle 13 zeigt eine Übersicht der Kategorien sowie deren Anzahl an Nennungen.

**Tabelle 13: Übersicht der ermittelten Führungskompetenzen**

<b>Nr.</b>	<b>Kategorie</b>	<b>N</b>
1	Fachliche Kompetenz/Expertise	56
2	Aktives Zuhören, Empathie, Verständnis	55
3	Aufgeschlossen, flexibel	49
4	Organisations-, Planungs- und Delegationskompetenz	42
5	Mitarbeiterorientierung, -förderung & -unterstützung	41
6	Fair, Ehrlich	37
7	Entschlossen, Entscheidungsfreudig, Engagiert	36
8	Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit	33
9	Soziale Kompetenz	24
10	Ziel- und Lösungsorientiert	23
11	Kommunikationsfähigkeit	19
12	Respektvoll, zeigt Vertrauen	18
13	Durchsetzungsfähig	17
14	Strategisches & unternehmerisches Denken	12
15	Interkulturelle Kompetenz	11
16	Souverän, ausgeglichen	10
17	Authentisch, Charismatisch	10
18	Teamfähig	9
19	Menschlich	9
20	Richtungsweisend, visionär	9
21	Konsequent, konsistent	8
22	Vorbildfunktion	8
23	Loyal	5
24	Zuverlässig	4
25	Verantwortungsbewusst	3
26	Aufbau eines Netzwerks	3
27	Konfliktlösungskompetenz	3
28	Kritisches Denken	3
29	Werteorientiert	3
30	Kreativ	3
31	Autoritär	2
32	Effizient	2
33	Verhandlungskompetenz	2
34	Vertritt die Interessen seiner Mitarbeiter	2

35	Belastungsfähig	2
36	Direkt	1
37	Leistungsbereit	1
38	Intuitiv	1
39	Trendbewusst	1
40	Handlungsorientiert	1

Viele Kategorien wurden dabei nur vereinzelt genannt. Daher werden für die Überprüfung der Hypothese H<sub>2</sub> lediglich die Kategorien, die mehr als 20 Mal genannt wurden, herangezogen. Dadurch wurden für die weitere Berechnung die genannten Führungskompetenzen auf die ersten zehn reduziert.

Mit Hilfe des Chi-Quadrat Tests konnte überprüft werden, ob diese Führungskompetenzen unterschiedlich oft von den Generationen genannt wurde. Tabelle 14 gibt die Ergebnisse wieder.

**Tabelle 14: Unterschiede der Generationen bzgl. Führungskompetenzen**

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Chi-Quadrat	Prüfung auf Signifikanz
Kompetenz	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	$\chi^2$	<i>p</i>
<b>Fachliche Kompetenz/Expertise</b>	5	30	19	13.30	<b>0.01</b>
Aktives Zuhören, Empathie, Verständnis	1	24	26	1.60	0.45
<b>Aufgeschlossen, flexibel</b>	2	11	32	6.52	<b>0.04</b>
Organisations-, Planungs- und Delegationskompetenz	0	14	22	2.16	0.34
Mitarbeiterorientierung, -förderung & -unterstützung	2	13	20	0.42	0.81
Fair, Ehrlich	0	13	20	1.89	0.39
Entschlossen, Entscheidungsfreudig, Engagiert	0	15	21	1.90	0.39
Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit	3	13	12	4.36	0.11
<b>Soziale Kompetenz</b>	4	9	11	10.53	<b>0.01</b>
Ziel- und Lösungsorientiert	1	9	13	1.54	0.82

Anmerkungen: *N* = 215

Es ist ersichtlich, dass bei der Mehrheit der Kompetenzen kein signifikanter Unterschied festgestellt werden konnte. Bei den Kompetenzen „fachliche Kompetenz/Expertise“ ( $\chi^2 = (2, 215) = 13.30; p < 0.01$ ), „Aufgeschlossen, flexibel“ ( $\chi^2 = (2, 215) = 6.52; p < 0.04$ ), und „soziale Kompetenz“ ( $\chi^2 = (2, 215) = 10.53; p < 0.01$ ) zeigten sich jedoch signifikante Ergebnisse. Dabei wurde „Aufgeschlossen, flexibel“ und „Soziale Kompetenz“ von der Generation Y am meisten genannt. Die Führungskompetenz „fachliche Kompetenz/Expertise“ wurde dagegen von der Generation X am häufigsten erwähnt. Die Mehrheit der Führungskompetenzen weist jedoch keinen signifikanten Unterschied auf. Daher kann die Hypothese H<sub>2</sub> nicht vollständig bestätigt werden und wird daher verworfen.

*H<sub>3</sub>: Die Bewertung der Wichtigkeit des transformationalen Stils unterscheidet sich zwischen den Generationen.*

Zur Überprüfung der H<sub>3</sub> wurde die Einfaktorielle Anova verwendet, um zu überprüfen, ob sich die drei Generationen Baby Boomer, Generation X und Generation Y hinsichtlich ihrer Präferenz zu transformationaler Führung unterscheiden. Es ergab, dass es keinen Unterschied zwischen den Generationen gibt ( $M_{BB} = 2.35, M_X = 2.30, M_Y = 2.39; F(2; 209) = 2.44; p = 0.09$ ). Die Mittelwerte sind demnach ähnlich hoch ausgeprägt. Damit wird die Hypothese H<sub>3</sub> verworfen.

Betrachtet man die untergeordneten Skalen von transaktionaler und transformationaler Führung und überprüft diese auf einen Unterschied zwischen den Generationen, so zeigt sich zumindest, dass die Unterskala „Individualised Consideration“ / „Berücksichtigung individueller Besonderheiten“ von der Generation Y signifikant höher bewertet wurde als von den anderen beiden Generationen ( $M_{BB} = 2.30, M_X = 2.38, M_Y = 2.53; F(2; 209) = 4.46; p = 0.02$ ).

*H<sub>4</sub>: Die Bewertung der Wichtigkeit des transaktionalen Stils unterscheidet sich zwischen den Generationen.*

Analog zur Hypothese H<sub>3</sub> wurde auch die H<sub>4</sub> mittels der Einfaktoriellen Anova getestet. Hier zeigten sich keine signifikanten Unterschiede ( $M_{BB} = 2.18, M_X = 2.15, M_Y = 2.21$ ;

$F(2; 209) = 1.67; p = 0.19$ ). Die Mittelwerte liegen auch hier zu nahe beieinander. Damit wird die Hypothese  $H_4$  ebenfalls verworfen.

Die Überprüfung der Subskalen brachte keine signifikanten Unterschiede.

$H_5$ : Die als essentiell bewerteten Führungskompetenzen unterscheiden sich zwischen den Kulturen.

Wie in Kapitel 5.1 ersichtlich war, war der Hauptteil der Befragten aus den drei Kulturgruppen „Germanic Europe“ (61.80 %;  $N = 134$ ), „Anglo“ (19.80 %;  $N = 43$ ) und „Latin Europe“ (13.4 %;  $N = 29$ ). Daher wird die Hypothese  $H_5$  anhand dieser drei Kulturen getestet. Für die Führungskompetenzen werden wieder die zehn Führungskompetenzen herangezogen, die sich aus der Kategorisierung der offenen Antworten der MitarbeiterInnen ergeben haben (vgl.  $H_2$ ). Durch den Chi-Quadrat Test ergaben sich folgende in Tabelle 15 dargestellten Ergebnisse.

**Tabelle 15: Unterschiede der Kulturen bzgl. Führungskompetenzen**

	Anglo	Germanic Europe	Latin Europe	Chi-Quadrat	Prüfung auf Signifikanz
Kompetenz	$N$	$N$	$N$	$\chi^2$	$p$
Fachliche Kompetenz/Expertise	12	33	9	0.50	0.78
Aktives Zuhören, Empathie, Verständnis	10	33	6	0.26	0.88
Aufgeschlossen, flexibel	7	30	5	1.06	0.59
Organisations-, Planungs- und Delegationskompetenz	9	18	6	1.78	0.41
Mitarbeiterorientierung, -förderung & -unterstützung	4	24	5	1.91	0.38
Fair, Ehrlich	7	20	4	0.08	0.96
Entschlossen, Entscheidungsfreudig, Engagiert	6	25	3	1.55	0.46
Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit	6	18	3	0.25	0.88
Soziale Kompetenz	7	12	4	1.89	0.39
Ziel- und lösungsorientiert	5	10	4	1.68	0.80

Anmerkungen:  $N = 204$

Es ergaben sich keinerlei signifikante Unterschiede. Die Signifikanz  $p$  ist in allen Fällen größer als 0.05. Die Hypothese  $H_5$  wird daher verworfen.

*H<sub>6</sub>: Die Bewertung der Wichtigkeit des transformationalen Stils unterscheidet sich zwischen den Kulturen.*

Die Hypothese  $H_6$  wurde ebenfalls anhand der drei Kulturen „Germanic Europe“, „Anglo“ und „Latin Europe“ untersucht. Mittels der Einfaktoriellen ANOVA wurde untersucht, ob es Unterschiede zwischen den drei Gruppen gibt. Das Ergebnis zeigt, dass kein signifikanter Unterschied besteht ( $M_{GERM} = 2.35$ ,  $M_{ANGLO} = 2.33$ ,  $M_{LAT} = 2.34$ ;  $F(2; 198) = 0.07$ ;  $p = 0.94$ ). Damit wird die Hypothese  $H_6$  ebenfalls verworfen.

Zudem wurden wiederum die Subskalen der transformationalen Führung getestet. Jedoch unterscheiden sich die drei Kulturgruppen auch hinsichtlich der Subskalen nicht.

*H<sub>7</sub>: Die Bewertung der Wichtigkeit des transaktionalen Stils unterscheidet sich zwischen den Kulturen.*

Die Testung durch die Einfaktorielle Anova ergab, dass kein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen besteht ( $M_{GERM} = 2.19$ ,  $M_{ANGLO} = 2.17$ ,  $M_{LAT} = 2.18$ ;  $F(2; 198) = 0.12$ ;  $p = 0.89$ ).  $H_6$  kann damit ebenfalls nicht bestätigt werden.

Auch die Subskalen transaktionaler Führung wurden von allen drei Kulturgruppen ähnlich hoch bewertet.

## **5.4 Entwicklungsbedarf bei der PUMA SE**

Um festzustellen, welche Kompetenzen und Führungsstile bei der PUMA SE gezielt weiterentwickelt werden sollten, wurden einerseits die Führungskompetenzen, die am häufigsten von den Befragten genannt wurden, herangezogen. Andererseits wurde auch durch einen Soll-Ist-Vergleich (Bewertung der eigenen Führungskraft versus die Erwartungen an eine Führungskraft) der Entwicklungsbedarf an Führungsstilen, bzw. sogar einzelner Items erfasst.

Die Führungskompetenzen, die am meisten als essentiell für eine erfolgreiche Führungskraft genannt wurden, wurden bereits im Zuge der Hypothesenüberprüfung dargestellt. Diese sind:

- Fachliche Kompetenz/Expertise
- Aktives Zuhören, Empathie, Verständnis
- Aufgeschlossen, flexibel
- Organisations-, Planungs- und Delegationskompetenz
- Mitarbeiterorientierung, -förderung & -unterstützung
- Fair, Ehrlich
- Entschlossen, Entscheidungsfreudig, Engagiert
- Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit
- Soziale Kompetenz
- Ziel- und lösungsorientiert

Bezüglich der Führungsstile ergab in der vorliegenden Studie, dass im Grunde alle Stile Entwicklungsbedarf benötigen. Durchgängig ist die Differenz zwischen Erwartung an eine optimale Führungskraft und Bewertung der eigenen Führungskraft kritisch, so dass mehr von den Befragten erwartet als angeboten wird. Am höchsten ist diese Differenz bei der Skala „Individualised Consideration / Berücksichtigung individueller Besonderheiten“. Diese wird als am wichtigsten von den Skalen betrachtet, ist jedoch bei den Führungskräften nur mittelmäßig ausgeprägt.

## **6 Diskussion**

Im Folgenden werden die eben berichteten Ergebnisse nochmals ausführlicher beschrieben, sowie Vergleiche mit Studien anderer AutorInnen gezogen, um mögliche Erklärungen für die vorliegenden Ergebnisse zu bieten. Abschließen wird die Masterarbeit mit Kritikpunkten und Limitationen der Studie sowie einen Ausblick über weitere mögliche Forschungsfragen.

## 6.1 Ergebnisinterpretation

In der vorliegenden Untersuchung konnte mittels einer Stichprobe von 217 MitarbeiterInnen der PUMA SE (Standort Herzogenaurach) die Hypothese  $H_1$ : „Der transformationale Stil wird generell höher bewertet als der transaktionale Stil“ erwartungsgemäß bestätigt werden. Die Annahme, dass der transformationale Stil höher bewertet wird als der transaktionale Stil, wurde aufgestellt, da bei der PUMA SE vorrangig die Kulturgruppen „Germanic Europe“ (74.86 %), „Anglo“ (8.92 %) und „Latin Europe“ (7.07 %) tätig sind. Auch in der erhobenen Stichprobe zeigte sich, dass diese drei Kulturen am meisten vertreten waren („Germanic Europe“: 61.80 %, „Anglo“: 19.80 %, „Latin Europe“: 13.40 %). Nach House et al. (2004, S.683) präferieren alle diese drei Kulturen den charismatischen Führungsstil, der von vielen AutorInnen als Synonym zum transformationalen Führungsstil gesehen wird (House & Shamir, 1993, S.81ff.; Conger & Kanungo, 1998, S.1ff.). Auch konnte bereits nachgewiesen werden, dass die Generation Y am liebsten transformational geführt werden möchte (Welk, 2013, S.122). Diese Generation ist ebenso in der PUMA SE (51.58%) als auch in der vorliegenden Stichprobe (54.40%) vorrangig. Aufgrund der Stichprobe wurde daher angenommen, dass dem transformationalen Stil eine höhere Wichtigkeit zugesprochen wird. Mit einem Mittelwert von  $M_{\text{transf}} = 2.35$  unterscheidet sich erwartungsgemäß die transformationale Führung von der transaktionalen Führung ( $M_{\text{transak}} = 2.18$ ). Wird berücksichtigt, dass die Bewertung anhand einer dreistufigen Likert-Skala erfolgte, so könnte im weiteren Schritt geschlussfolgert werden, dass beide Mittelwerte generell sehr hoch sind. Demnach wurde bei beiden Führungsskalen, aber auch bei allen Subskalen Mittelwerte mit  $M \geq 2.07$  gefunden (vgl. Tab. 12). Damit scheint den MitarbeiterInnen transformationale sowie transaktionale Führung wichtig zu sein, wobei transformationaler Führung eine noch höhere Wichtigkeit zugesprochen wurde.

Dass die Skalen allesamt als sehr wichtig eingestuft wurden, kann auch daran liegen, dass die Items generell sehr positiv formuliert sind und Befragte dazu tendieren könnten, alles als wichtig einzustufen, wenn es um die optimale Führungskraft geht. Wie auch bereits Moran (1992, S.489f.) oder Goleman (2000, S.87) argumentieren, gibt es nicht den einen besten Führungsstil. Vielmehr ist ein Mix aus verschiedenen Stilen sinnvoll, da optimale Führung unter anderem von der Situation abhängt.

Die Hypothese  $H_2$ : „Die als essentiell bewerteten Führungskompetenzen unterscheiden sich zwischen den Generationen“ wurde verworfen. Jedoch ergaben sich zum Teil signifikante Unterschiede zwischen den Generationen hinsichtlich spezifischer Führungskompetenzen.

Die Führungskompetenz „Fachliche Kompetenz/Expertise“ wurde beispielsweise von der Generation X signifikant am höchsten bewertet. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Studie von Arsenault (2003, S.135), der aufzeigen konnte, dass sich die Generation X vor allem Expertise von ihren Führungskräften wünscht. Auch Rump und Eilers (2013, S.246ff.) betonen, dass die Generation X Klarheit in Zielen und Führung wünscht. Dies setzt ebenfalls Expertise von den Führungskräften voraus.

Die zweit häufigst genannte Kompetenz „Aktives Zuhören, Empathie, Verständnis“ zeigte keine Unterscheidung zwischen den Generationen. Dies deckt sich nicht mit der Studie von Sessa et al. (2007, S.59), die bestätigen konnten, dass die Führungskompetenz „listens well“ von der Generation Y am meisten präferiert wird. Jedoch räumen die AutorInnen ein, dass die Unterschiede zwar signifikant sind, die Effektstärke jedoch geringer ist als angenommen. Bei Jana-Tröller (2014, S.79ff.) zeigte sich dagegen, dass die Führungskompetenz Empathiefähigkeit generationenübergreifend präferiert wird. Dies bestätigt auch das Ergebnis dieser Studie.

Die Kompetenz „Aufgeschlossen, Flexibel“ wird dagegen von den Generationen unterschiedlich präferiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Generation Y diese Kompetenz signifikant am häufigsten nannte. Dies könnte damit zusammenhängen, dass der jungen Generation selbst hohe Flexibilität nachgesagt wird und sie daher auch Flexibilität vom Arbeitsplatz und einer erfolgreichen Führungskraft erwarten (Rump & Eilers, 2013, S.246ff.).

„Organisations-, Planungs- und Delegationskompetenz“ wurde wiederum von allen drei Generationen als wichtig erachtet und zeigte keine signifikanten Unterschiede auf. Diese Kompetenz kann generell als Voraussetzung dafür gesehen werden, dass Abläufe richtig funktionieren und dass bekannt ist, was die Ziele sind und wer welche Aufgaben zu erledigen hat.

Auch „Mitarbeiterorientierung, -förderung & -unterstützung“ wird von allen drei Generationen öfters genannt, ohne dass sich die Präferenz zwischen den Generationen signifikant unterscheidet. Auch Slowak et al. (2013, S.29) konnten zeigen, dass über die Generationen hinweg die Kompetenz „Menschlich mit Mitarbeiterorientierung“ gleichermaßen präferiert wird. Deal (2007, S.176ff.) betont ebenfalls, dass jede Generation gefördert und unterstützt werden möchte und Lernen und Weiterbildung einen zentralen Wert bei allen MitarbeiterInnen darstellen.

Keine signifikanten Unterschiede zwischen den Generationen zeigten sich auch bei den Führungskompetenzen „Fair, Ehrlich“, „Entschlossen, Entscheidungsfreudig, Engagiert“ und „Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit“. Dass „Fair, Ehrlich“ gleichermaßen präferiert wird, wies auch Arsenault (2003, S.134) nach. In seiner Studie wurde von allen drei Generationen die Kompetenz „Ehrlichkeit/Honesty“ an



oberster Stelle genannt. Jedoch zeigte der Autor, dass der Faktor „Entschlossenheit“ von der Generation Y höher präferiert wird als von der Generation X, jedoch mit geringer Effektstärke. „Begeisterungsfähigkeit“ wird auch in der Studie von Slowak et al. (2013, S.29) als präferierte Führungskompetenz genannt. Auch sie fanden keine Unterschiede zwischen den Generationen.

Einen hoch signifikanten Unterschied ergab in der vorliegenden Studie die Überprüfung der „sozialen Kompetenz“. Diese wurde von der Generation Y am meisten genannt. Die Generation Y misst generell sozialen Beziehungen eine hohe Bedeutung zu (Ruthus, 2013, S.25). Daher könnte folgen, dass die jüngere Generation auch soziale Kompetenz am meisten an einer Führungskraft schätzt. Das Ergebnis der vorliegenden Studie ist jedoch nicht mit dem Ergebnis von Jana-Tröller (2014, S.79ff.) konform. Die Autorin zeigte auf, dass soziale Kompetenz unabhängig von den Altersstufen gleichermaßen präferiert wird.

Gleichermaßen präferiert wird auch die Kompetenz „Ziel- und lösungsorientiert“, welche keinen signifikanten Unterschied zeigen konnte. Dieses Ergebnis könnte mit dem Ergebnis der Studie von Slowak et al. (2013, S.29) verglichen werden. Die AutorInnen stellten fest, dass die Eigenschaften „Erfolgsorientiert, Ehrgeizig, Zielstrebig“ gleichermaßen von Generation X und Y bewertet werden.

Auch wenn sich die gezeigten Ergebnisse zum Teil mit den Ergebnissen anderer Studien decken, sollten die hier vorliegenden Ergebnisse kritisch betrachtet werden. Zum einen wurden die Kategorien selbstständig erstellt und die Antworten der Befragten zu den Kategorien zugeteilt, wodurch Interpretations- oder Zuordnungsfehler nicht auszuschließen sind. Auch ist kritisch zu betrachten, dass die Stichprobengröße nicht homogen verteilt ist (Baby Boomer: 4.10 %, Generation X: 40.60 %, Generation Y: 54.40 %) und die Baby Boomer kaum in der Stichprobe vertreten sind. Dadurch wurde auch die Häufigkeit der genannten Führungskompetenzen beeinflusst, weshalb gerade die Baby Boomer in allen Führungskompetenzen, die untersucht wurden, mit einer sehr geringen Anzahl an Nennungen vertreten sind.

Die Hypothese H<sub>3</sub>: „Die Bewertung der Wichtigkeit des transformationalen Stils unterscheidet sich zwischen den Generationen“ wurde ebenfalls verworfen. Demnach präferieren alle drei Generationen gleichermaßen transformationale Führung und schreiben diesem Stil eine hohe Wichtigkeit zu.

Auch die Überprüfung der Hypothese H<sub>4</sub>: „Die Bewertung der Wichtigkeit des transaktionalen Stils unterscheidet sich zwischen den Generationen“ brachte keine signifikanten

Ergebnisse. Damit verhalten sich die Ergebnisse entgegen den Annahmen und Ergebnissen anderer AutorInnen. McCrindle (2014, S.159) beispielsweise beschreibt die Unterschiede bezüglich des präferierten Führungsstil anhand der Verben „Telling“ („Yes, Boss“) für die Baby Boomers, „Selling“ („What’s in for me?“) für die Generation X und „Involving“ („Here’s what I think“) für die Generation Y. Yu und Miller (2005, S.45) zeigten ebenfalls einen signifikanten Unterschied zwischen den Generationen X und den Baby Boomers bezüglich des präferierten Führungsstils. Demnach bevorzugen die Baby Boomers eher einen aufgabenorientierten Führungsstil (vgl. McCrindle: „Telling“). Die Generation X dagegen schätzt eher einen beziehungsorientierten Führungsstil (vgl. McCrindle: „Selling“). Denen gegenüber steht noch die Generation Y, die nach Welk (2013, S.122) am liebsten transformational geführt werden möchte (vgl. McCrindle: „Involving“). Trotz der gefundenen Ergebnisse in der Literatur konnte die Annahme, dass die unterschiedlichen Generationen der PUMA SE unterschiedlich starke Präferenzen haben, nicht bestätigt werden. Dadurch werden die Meinungen der AutorInnen unterstützt, die kritisieren, dass die Unterschiede, die in manchen Studien gefunden werden, zwar signifikant sind, jedoch nicht groß genug sind, um den Führungsstil in der Praxis nach den Generationen auszurichten. Vielmehr sollte man sich auf Gemeinsamkeiten stützen, da im Grunde die Generationen sich nicht so stark unterscheiden wie angenommen (Deal, 2007, S.2f.; Gentry, Griggs, Deal, Mondore & Cox, 2011, S.43; Lester et al., 2012, S.353).

Auch wenn sich bei den Gesamtskalen transaktionale und transformationale Führung kein signifikanter Unterschied gezeigt hat, so ergab die Prüfung der Subskalen, dass zumindest die Skala „Individualised Consideration“ / „Berücksichtigung individueller Besonderheiten“ von der Generation Y signifikant höher bewertet wurde. Diese Skala beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft seine MitarbeiterInnen zu verstehen sowie deren persönliche Bedürfnisse und Wünsche zu verstehen. Geht man davon aus, dass die Generation Y tatsächlich sehr betreuungsintensiv und feedbacksüchtig ist, so wie in der Literatur beschrieben (z.B. Ruthus, 2013, S.16), wundert das in dieser Studie gefundene Ergebnis nicht, dass vor allem die Generation Y individuelle Berücksichtigung wünscht. Auch die Ergebnisse der Hypothesen H<sub>3</sub> und H<sub>4</sub> sollten kritisch betrachtet werden. Ein Grund dafür ist, dass die Befragten die Items mit einer dreistufigen Likert-Skala („Less important“ / „Weniger wichtig“, „Important“ / „Wichtig“, „Very important“ / „Sehr wichtig“) bewertet haben. Dadurch wurden geringere Abstufungen im Antwortverhalten erreicht, was auch dazu geführt haben könnte, dass die Mittelwerte zwischen den Generationen nicht differenziert genug waren und deswegen nah beieinander lagen. Eine differenziertere Abstufung und damit eine höhere Likert-Skala hätten womöglich zu anderen Ergebnissen geführt.

Mit den Hypothesen H<sub>5</sub> bis H<sub>7</sub> wurde überprüft, ob es Unterschiede zwischen den Kulturen hinsichtlich Führungspräferenzen gibt. Nachdem die Mehrheit der Befragten den Kulturgruppen „Germanic Europe“ (61.80 %), „Anglo“ (19.80 %) und „Latin Europe“ (13.40 %) zugeordnet werden konnten, wurden die restlichen Nationen (5.00 %) für die Hypothesenprüfung außer Acht gelassen.

Wie auch bei Hypothese H<sub>2</sub> wurden für die H<sub>5</sub> die Führungskompetenzen herangezogen und auf einen Unterschied zwischen den Kulturen hin überprüft. Jedoch konnte die Hypothese H<sub>5</sub>: „Die als essentiell bewerteten Führungskompetenzen unterscheiden sich zwischen den Kulturen“ nicht bestätigt werden. Bei keiner Führungskompetenz zeigten sich signifikante Unterschiede, da sie von allen drei Kulturen gleichermaßen präferiert werden. Auch wenn House et al. (2004, S.683) bestätigen konnten, dass unterschiedliche Kulturen unterschiedliche Führungsstile präferieren, so konnten die AutorInnen auch aufzeigen, dass es Führungseigenschaften gibt, die auf globaler Ebene von allen Kulturen geschätzt werden. Diese seien beispielsweise „just“, „honest“, „plans ahead“, „motivational“ oder „decisive“. Eigenschaften, die sich auch in den Führungskompetenzen, die in dieser Studie untersucht wurden, wiederfinden (Bsp.: Fair, Ehrlich, Planungskompetenz, Motivationsfähigkeit oder Entscheidungsfähigkeit). Damit könnte angenommen werden, dass die am häufigsten in dieser Studie genannten Führungskompetenzen ebenfalls zu den global präferierten Kompetenzen zählen. Gestützt werden könnte diese Annahme durch AutorInnen, die sich mit den wichtigsten Führungskompetenzen beschäftigen haben, die Manager mit multikulturellen Teams haben sollten. Bei Hajro und Pudelko (2010, S.175ff.) stellen sich unter anderem die Kompetenzen „motivation“, „social competence“ und „delegation of tasks“ als eine der wichtigsten Führungskompetenzen heraus. Diese Kompetenzen wurden auch in dieser Studie als sehr wichtig bewertet. Um zu bestätigen, dass sich die Führungskompetenzen, die am häufigsten in dieser Studie genannt wurden, zu den global präferierten Führungskompetenzen gezählt werden kann, werden weitere umfangreichere globale Studien benötigt.

Kritisiert werden, kann auch hier die inhomogene Verteilung der Stichprobe („Germanic Europe: 61.80 %, „Anglo“: 19.80 %, „Latin Europe“: 13.40 %), die die Ergebnisse möglicherweise beeinflusst haben.

Zuletzt wurde überprüft, ob die Kulturen den transformationalen sowie den transaktionalen Führungsstil unterschiedlich hoch bewerten. Es zeigten sich allerdings keine signifikanten Unterschiede, so dass beide Hypothesen H<sub>6</sub>: „Die Bewertung der Wichtigkeit des transformationalen Stils unterscheidet sich zwischen den Kulturen“ und H<sub>7</sub>: „Die Bewertung der Wichtigkeit des transaktionalen Stils unterscheidet sich zwischen den Kulturen“ verworfen wurden. Ursprünglich wurde angenommen, dass unterschiedliche Kulturen

unterschiedliche Führungsstile präferieren und sich daher auch in der Ausprägung von transaktionaler und transformationaler Führung unterscheiden. House et al. (2004, S.683) untersuchten jedoch andere Führungsstile und wiesen bei diesen kulturelle Unterschiede nach. Demnach unterscheiden sich die Kulturen bei der Bewertung des charismatischen, partizipativen, humanorientierten und autoritären Führungsstil. Allerdings konnten die Befragten lediglich drei Kulturgruppen zugeordnet werden. Betrachtet man lediglich diese drei Kulturen in der GLOBE Studie, so sieht man, dass sich diese drei Kulturen bezüglich des charismatischen Stils nicht unterscheiden. Da der charismatische Stil, wie bereits erwähnt, des Öfteren mit dem transformationalen Stil gleichgesetzt wird, und diese von den drei Kulturgruppen auch bei House et al. (2004, S.683) gleichermaßen präferiert wird, zeigt sich eine Übereinstimmung zwischen dem Ergebnis der vorliegenden Studie und dem Ergebnis von House et al. (2004).

Das vorliegende Ergebnis unterstützt auch die Aussage von Bass (1997, S.130ff.), der argumentiert, dass das Modell der transformationalen und transaktionalen Führung ein universelles Konzept ist und der generelle Prototyp einer idealen Führung über die Kulturen hinweg transformational ist. Dies bestätigt auch das Ergebnis der Hypothese H<sub>1</sub>, das aufzeigt, dass transformationale Führung generell höher bewertet wird als transaktionale Führung.

Um für derartige Hypothesen, die Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen untersucht, signifikante Ergebnisse zu finden, bedarf es einer weitaus höheren Stichprobe als die hier vorliegende. Diese Studie musste auf drei Kulturgruppen reduzieren, wobei auch hier eine inhomogene Verteilung vorliegt.

Kritisch betrachtet werden, muss auch hier wieder die dreistufige Likert-Skala, anhand dessen die Bewertung vorgenommen wurde. Eine differenziertere Skala hätte auch hier differenziertere Antworten geben können.

Zusammenfassend kann nochmals dargestellt werden, dass generell transformationale Führung stärker bewertet wird als transaktionale Führung. Bezüglich präferierter Führungskompetenzen konnte gezeigt werden, dass „Aufgeschlossen, Flexibel“, „Fachliche Kompetenz/Expertise“ und „Soziale Kompetenz“ von den Generationen unterschiedlich stark gewichtet wurden. Die restlichen überprüften Führungskompetenzen wurden von den Generationen gleichermaßen hoch bewertet. Ebenso zeigten sich keine Unterschiede hinsichtlich der Präferenz von transaktionalem oder transformationalem Führungsstil. Lediglich die Subskala „Individualised Consideration/Berücksichtigung individueller Besonderheiten“ wurde von der Generation Y signifikant höher bewertet.

Bei den Kulturen ließen sich keinerlei Unterschiede feststellen: weder bei den Führungskompetenzen noch bei den Führungsstilen.

Generell zeigte sich damit in dieser Studie, dass tendenziell verschiedene Generationen und verschiedene Kulturen dieselben Vorstellungen von erfolgreicher Führung haben. Auch wenn einzelne Skalen von bestimmten Gruppen höher bewertet wurden, so werden sie doch über alle Gruppen hinweg als wichtig angesehen.

In Bezug auf Generationen liegen bereits einige Werke und Studien vor, die die Unterschiede zwischen den Generationen kritisieren und von der Empfehlung abraten, dass ein Umdenken in Organisationen stattfinden muss (z.B. De Meuse & Mlodzik, 2010, S.54; Biemann & Weckmüller, 2013, S.46ff.). In Literatur und Medien wird vielfach diskutiert, wie groß die Unterschiede sind und dass Personaler strategisch handeln müssen, um den unterschiedlichen Generationen am Arbeitsplatz gerecht zu werden. Die Schlussfolgerung, die aus dieser Studie jedoch gezogen wird, ist, dass zwar Unterschiede gesehen werden können, aber es im Endeffekt eher darum geht zwischen wichtig und sehr wichtig zu unterscheiden. Nur, weil eine Generation gewisse Dinge eher präferiert, heißt dies nicht, dass die andere Generation diese ablehnt. An dieser Stelle soll nochmal auf die zehn Prinzipien von Deal (2007, S.4ff.) hingewiesen werden (vgl. Kap. 2.2.2). Auch sie kritisiert, wie stark die Unterschiede zwischen den Generationen diskutiert werden und betont die Gemeinsamkeiten, die einer Führungskraft bewusst werden sollen. In einer Langzeitstudie wies sie nach, dass die Unterschiede zwischen den Generationen nicht bedeutend sind und dass man sich bewusst machen sollte, dass ähnliche Werte und Vorstellungen über Generationen hinweg vorherrschen. Und selbst wenn sich Werte und Vorstellungen zwischen den Generationen unterscheiden, so erwarten doch alle dasselbe von ihrer Führungskraft. Nach Deal (2007, S.4ff.) sind dies vor allem Respekt, Vertrauen und die Mitarbeiterorientierung im Sinne von individueller Entwicklung und Förderung.

In Bezug auf Kulturen könnten noch weitere Studien durchgeführt werden. Nachdem der Vergleich zwischen verschiedenen Kulturen sehr aufwendig ist, findet sich derzeit nur eine umfassende globale Studie zum Thema Führung: Die GLOBE Studie. Die GLOBE Studie zeigt auf, welche Unterschiede zwischen den Kulturen bestehen. Literatur und Empfehlungen zu Führung einzelner Kulturen sind jedoch ausgiebig vorhanden. Übergreifend wird empfohlen, gerade bei vielen Auslandsgeschäften oder Führungsaufgaben im Ausland sich der unterschiedlichen Kulturen bewusst zu werden und möglichst viel über diese zu lernen.

In internationalen Unternehmen, in denen sich Kulturen vermischen und interkulturelle Teams zur Normalität gehören, empfehlen sich dagegen andere Ansätze. Anstatt jede Kultur anders zu führen, empfehlen sich die Entwicklung von Führungskompetenzen und -fähigkeiten, die kulturübergreifend zum Erfolg führen und gleichermaßen akzeptiert

werden (Hajro & Pudelko, 2010, S.191). Diese können beispielsweise die in dieser Studie gefundenen Führungskompetenzen wie „Aktives Zuhören, Empathie, Verständnis“, „Aufgeschlossen, flexibel“ oder „Fachliche Kompetenz/Expertise“ sein. Auch wenn es kulturübergreifende Erfolgsfaktoren gibt, sollte sich eine Führungskraft über die unterschiedlichen Kulturen bewusst sein und möglichst viel über diese lernen, um Verhalten oder Reaktionen richtig zu verstehen und den MitarbeiterInnen das Gefühl von Wertschätzung zu vermitteln (Miller et al., 2000, S.22).

Fazit ist, dass in der PUMA SE zwar noch Entwicklungsbedarf an Führungskompetenzen besteht, jedoch weniger darauf eingegangen werden sollte, wie unterschiedliche Generationen und Kulturen geführt werden möchten. Stattdessen sollten generations- und kulturübergreifende Kompetenzen entwickelt werden, die von allen MitarbeiterInnen geschätzt werden.

## **6.2 Kritik und Ausblick**

In dieser Studie haben sich nur wenige signifikante Unterschiede gezeigt, jedoch müssen auch diese Unterschiede kritisch betrachtet werden, da es, wie bereits erwähnt, Punkte gibt, die die Aussagekraft der Ergebnisse begrenzen. Auch werden im Folgenden Kritikpunkte genannt, die möglicherweise dazu geführt haben, dass kaum signifikante Ergebnisse gefunden wurden.

Methodisch betrachtet wurden alle Skalen mittels eines Fragebogens erhoben. Dies hatte den Vorteil einer strukturierten und relativ einfachen Vorgehensweise. Dadurch konnten viele Personen im Unternehmen angesprochen werden, wodurch eine hohe Stichprobe erhofft wurde. Jedoch bestand eine hohe Abbruchrate ( $N = 139$ ), was auch daran liegen kann, dass der Fragebogen am Arbeitsplatz ausgefüllt wurde und Unterbrechungen oder Ablenkungen nicht auszuschließen sind.

Gefragt wurde einerseits nach Führungskompetenzen mittels einer offenen Frage und andererseits nach Führungsstilen, die dem Multifactor Leadership Questionnaire entnommen wurden. Die Kategorien, die aufgrund der offenen Antworten erstellt werden mussten, wurden eigenständig erstellt. Dies kann zu Fehlinterpretationen geführt haben. Die Originalskalen aus dem Multifactor Leadership Questionnaire sind allesamt valide und reliabel. Im Fragebogen wurden zwei verschiedene Aspekte abgefragt: einerseits sollte die eigene Führungskraft bewertet werden und andererseits sollte angegeben

werden, wie wichtig man ein bestimmtes Führungsverhalten findet. Der zweite Teil wurde selbst hinzugefügt und ist nicht im Original des MLQs auffindbar. Die dazugehörige Antwortskala wurde ebenfalls selbstständig erstellt und erfasste das Antwortverhalten der Befragten in einer dreistufigen Likert-Skala („Less important“ / „Weniger wichtig“, „Important“ / „Wichtig“, „Very important“ / „Sehr wichtig“). Die errechnete Reliabilität nach Cronbach's Alpha zeigte, dass diese eher gering ausfielen (vgl. Tab.12). Wie bereits bei der Ergebnisinterpretation erwähnt, hätte eine differenzierte Skala gewählt werden müssen, um differenziertere Antworten erhalten zu können. Dadurch hätten möglicherweise auch die Ergebnisse der Hypothesenprüfung beeinflusst werden können. Auch bereits erwähnt wurde, dass die Items des MLQ's generell positiv klingen. Es könnte angenommen werden, dass daher auch die Frage, wie wichtig ein bestimmtes Führungsverhalten eingeschätzt wird, tendenziell mit „Important“ / „Wichtig“ bis „Very important“ / „Sehr wichtig“ beantwortet wird. Dies zeigt sich in den hohen Mittelwerten, die alle Führungsskalen aufweisen (vgl. Tab. 12).

Als ein weiterer Kritikpunkt könnte angeführt werden, dass der Fragebogen lediglich in den beiden Sprachen Deutsch und Englisch dargeboten wurde. Möglich wäre, dass MitarbeiterInnen, dessen erste Sprache nicht eine der beiden ist, Verständnisprobleme bei einzelnen Items hatten. Denkbar wäre auch, dass für Nicht-Muttersprachler der Aufwand als höher angesehen wurde, den Fragebogen auszufüllen, so dass auf eine Teilnahme von vornherein verzichtet wurde.

Tatsächlich fanden sich in der vorliegenden Stichprobe kaum oder keine Vertreter anderer Kulturen außer „Germanic Europe“, „Anglo“ und „Latin Europe“. Zwischen diesen Kulturgruppen zeigten sich keinerlei Unterschiede hinsichtlich präferierter Führungskompetenzen oder Führungsstile. Dieses Ergebnis hätte anders ausfallen können, hätten mehr Kulturgruppen untersucht werden können, die sich untereinander stärker voneinander unterscheiden. Betrachtet man die Studie von House et al. (2004), so sind sich die drei Kulturgruppen sowohl hinsichtlich der Kulturdimensionen als auch in Hinsicht auf Führungspräferenzen eher ähnlich. Kulturgruppen, die sich davon eher abheben würden, wären z.B. „Confucian Asia“ oder „Latin America“. Diese Kulturgruppen waren jedoch nicht in der Stichprobe präsent und konnten daher nicht untersucht werden.

Daher konnte diese Studie lediglich aufzeigen, dass die drei Kulturen „Germanic Europe“, „Anglo“ und „Latin Europe“ keine unterschiedlichen Präferenzen in ihren Führungsvorstellungen haben. Weitere Limitationen dieser Studie sind, dass nur die beiden Führungsstile transaktional und transformational untersucht wurden. Möglicherweise liegen jedoch die Unterschiede zwischen den Kulturen eher in anderen Führungsstilen wie dem

partizipativen, autonomieorientierten oder autoritären Führungsstil. Dazu wären weitere Studien sinnvoll.

Zudem ist anzumerken, dass die Erhebung an einer bestimmten Firma durchgeführt wurde. Die Ergebnisse könnten in einer Firma mit unterschiedlicher Firmenkultur weniger relevant sein. Beispielsweise ist die PUMA SE ein sehr junges, dynamisches, kreatives und sportliches Unternehmen, worin Hierarchien wenig spürbar sind. In Firmen mit stärker spürbaren Hierarchien und strukturierteren Prozessen und Abläufen könnten die MitarbeiterInnen andere Erwartungen an ihre Führungskraft haben.

Eine weitere Limitation der Aussagekraft der Studie ist die Definition von Kultur. Nach Dickson et al. (2012, S.483) wird der Begriff Kultur genutzt, um eine bestimmte Gruppen innerhalb einer Gesellschaft zu bezeichnen (z.B. Hippie Kultur) oder auch um verschiedene Gesellschaften oder Organisationen voneinander abzugrenzen.

Für die vorliegende Masterarbeit bestimmte jedoch die Skala Staatsangehörigkeit die Kultur der Befragten. Dadurch wurde allerdings nicht berücksichtigt, wie lange der/die Befragte bereits in Deutschland tätig ist und inwiefern sich kulturelle Ansichten oder Werte dadurch bereits geändert haben könnten. Nach Bennett's Entwicklungsmodell kommt es bei Personen auf der letzten Stufe „Integration“ zu einer Vermischung der eigenen und der fremden Kultur. Wären Befragte bereits auf dieser Entwicklungsstufe, wäre ihre Zuordnung zu einer Kulturgruppe abhängig von der Staatsangehörigkeit nicht korrekt.

Kritisch betrachtet werden sollte auch, dass definitive Zuordnungen und Einteilungen der Kulturen sowie generelle Aussagen zu den Kulturen schwierig sind. Eine Kultur muss nicht durch nationale Grenzen gegeben sein. Vielmehr sind Kulturen abgegrenzte Gruppen oder Organisationen, die aufgrund gemeinsamer Erfahrungen gleiche Annahmen, Motive, Werte, Überzeugungen, Identitäten und Interpretationen teilt (House et al., 2004, S.15). Demnach kann sich eine Subkultur auch von der nationalen Kultur differenzieren und andere Ansichten haben. Subkulturen, die für diese Studie eine Rolle gespielt haben könnten, wären beispielsweise die unterschiedlichen Abteilungen, Berufsgruppen oder Hierarchieebenen.

Auf Wunsch des HR Vorstands wurde die Umfrage lediglich an der PUMA SE in Herzogenaurach, Deutschland versendet. Eine weltweite Umfrage, die alle PUMA Standorte umfasst, hätte umfangreichere Daten und eine homogenere Stichprobe, die mehrere Kulturgruppen einschließt, liefern können.



Positiv anzumerken ist jedoch, dass, auch wenn kaum signifikante Unterschiede gefunden wurden, einige Schlussfolgerungen getroffen werden können, welche eine hohe praktische Relevanz haben. Durch diese Studie konnten die Annahmen jener AutorInnen gestützt werden, die argumentieren, dass der Fokus in der Personalarbeit und in der Führung nicht auf die Unterschiede zwischen den Generationen oder den Kulturen gelegt werden sollte. Vielmehr sollte auf die Gemeinsamkeiten eingegangen werden. Diese Empfehlung richtet sich vorerst auch an die PUMA SE. Zu Optimierung der Führungskräfteentwicklung sollten alle Faktoren transaktionaler und transformationaler Führung geschult werden, so wie der Einsatz des optimalen Verhaltens je nach Situation. Auch sollte den Führungskräften der PUMA SE bewusst gemacht werden, welche Führungskompetenzen die MitarbeiterInnen am meisten schätzen und erwarten (vgl. Tab. 13). Dazu gehören „Fachliche Kompetenz / Expertise“, „Aktives Zuhören, Empathie, Verständnis“, „Aufgeschlossen, flexibel“, „Organisations-, Planungs- und Delegationskompetenz“ oder „Mitarbeiterorientierung, -förderung & -unterstützung“.

Um noch tiefgründigere Daten bezüglich Führung im Generationen- und Kulturen-Mix zu erhalten, werden in einem weiteren Schritt Tiefeninterviews mit ExpertInnen in der PUMA SE durchgeführt. Als ExpertInnen wurden diejenigen Führungskräfte vom HR Vorstand vorgeschlagen, die mindestens zehn Jahre Führungserfahrung mitbringen und als überdurchschnittlich gute Führungskräfte bewertet wurden. Maßstab dafür ist die jährliche Mitarbeiterbeurteilung und ein standardisiertes Kompetenzprofil, anhand dessen die MitarbeiterInnen beurteilt werden. Neben den fachlichen und funktionsübergreifenden Kompetenzen werden bei allen Führungskräften auch Führungskompetenzen (Bsp.: Erfolgsorientierung, schnelle Entscheidungsfähigkeit, unternehmerische Fähigkeit, Aufbau erfolgreicher Teams,...) anhand einer sechs-stufigen Likertskala bewertet (von 1 = „Erfüllt Erwartungen nicht“ über 4 = Erfüllt Erwartungen vollständig“ bis 6 = „Außergewöhnlich“). Führungskräfte mit einem Mittelwert  $M > 4$  bei den Führungskompetenzen können somit als überdurchschnittlich gesehen werden.

Durch die Interviews sollen weitere Informationen darüber gesammelt werden, wie das Führen unterschiedlicher Generationen und Kulturen aus Führungsperspektive wahrgenommen wird und ob diese einen Unterschied sehen und wie diese in weiterer Folge damit umgehen. Da der Umfang zu hoch wäre, wird die Durchführung und Auswertung der Interviews nicht in der vorliegenden Masterarbeit näher ausgeführt.

Um das Thema Kulturen, Generationen und Führung noch tiefer zu beleuchten, sind viele weitere Studien, bestenfalls Langzeitstudien notwendig. Interessant wäre in dieser Hinsicht auch das Führen von multikulturellen Teams über Grenzen hinweg. Während

bei der PUMA SE die Teams meist vor Ort sitzen, gibt es auch Teams mit unterschiedlichen Arbeitsorten und damit auch vermehrten Herausforderungen. Auch wäre interessant zu erfahren, wie unterschiedliche Führungskräfte und MitarbeiterInnen Führungskompetenzen und Führungsstile bewerten. Es könnte angenommen werden, dass Personen mit Führungserfahrung andere Kompetenzen an ihrer eigenen Führungskraft schätzen wie Personen, die nie geführt haben.

Insgesamt ist die Thematik, die in der Masterarbeit diskutiert wurde, hoch aktuell und weist noch viele Felder und Nischen auf, die noch nicht untersucht wurden, bzw. umfangreicher untersucht werden sollten. Auch deshalb, da sich die Forscher noch uneinig darüber sind, inwiefern die Unterschiede zwischen den Generationen und Kulturen ein Umdenken in Organisationen erfordert.

Gerade bei den Generationen wird in Literatur und Medien sehr stark darüber diskutiert. Zieht man lediglich Medienberichte heran, so scheint es unvorstellbar, keine radikale Umänderung in Personalarbeit und Führung durchzuführen.

Studien zeigen tatsächlich auf, dass es Unterschiede zwischen den Generationen gibt und Unternehmen bereits darauf reagiert haben. Dennoch könnte an dieser Stelle argumentiert werden, dass der Wandel vieler Unternehmen nicht damit zusammenhängt, dass eine neue Generation den Arbeitsmarkt betritt, sondern dass generell das Bewusstsein für Personalarbeit und -förderung in Unternehmen gestiegen ist und Maßnahmen eingeführt wurden, um alle MitarbeiterInnen zufrieden zu stellen.

Tatsächlich wurde erst vor ca. zehn Jahren die öffentliche Aufmerksamkeit auf das Thema Generationen und deren Unterschiede gelenkt. Auch das Thema Personalentwicklung und damit verknüpfte Begrifflichkeiten wie Mitarbeiterförderung, Talentmanagement, Flexible Arbeitsbedingungen, Betriebssport, Work-Life-Balance, uvm. wurden erst in den letzten Jahren zunehmend populärer und in ihrer Wichtigkeit zunehmend bedeutender. Damit könnte auch erklärt werden, warum erst jetzt der Wechsel der Generationen am Arbeitsplatz so viel Aufmerksamkeit erfährt, was mit Zutritt der Generation X in die Unternehmen nicht der Fall war.

Personalentwicklung und damit verknüpfte Maßnahmen sind jedoch meist im Interesse aller, wenn beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Gesundheitsangebote oder gezielte Personalentwicklung durchgeführt werden. Daher vertreten auch einige AutorInnen die Meinung, dass der Hype um die unterschiedlichen Generationen eher unbegründet ist. Zwar finden sich auch Unterschiede hinsichtlich unterschiedlicher Führungsvorstellungen, jedoch sind lediglich die Gewichtungen verschieden.

Fazit ist demnach, dass der Fokus der PUMA SE nicht auf den Unterschieden zwischen den Generationen und Kulturen liegen sollte, sondern dass eher auf die MitarbeiterInnen individuell eingegangen wird. Dabei liegt es an der Führungskraft zu verstehen, was seine MitarbeiterInnen individuell erwarten, brauchen oder wünschen. Dazu sollten grundlegende Führungskompetenzen geschult werden, die generations- und kulturübergreifend zum Erfolg führen.

## Literaturverzeichnis

- Adler, Nancy, J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason: Thomson Higher Education.
- Allerton, Haidee E. (2001). *Generation Why*. *Training and Development*, 55, 56-60.
- Amelang, Manfred/Zielinski, Werner (2004). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. Berlin u.a.: Springer Gabler.
- Appel, Wolfgang (2013). *Personaler und Digital Natives*. In Wolfgang Appel/Birgit Michel-Dittgen (Hrsg.). *Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten* (S. 3-7). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Armutat, Sascha (2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden*. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. PraxisPapier 9.
- Arsenault, Paul M. (2003). *Validating generational differences. A legitimate diversity and leadership issue*. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 124-141.
- Bahaudin, Mujtaba/Gimol, Thomas (2005). *Leading and managing disparate generations in cross-cultural learning organizations*. *College Teaching Methods & Styles Journal*, 1, 41-56.
- Bass, Bernhard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, Bernhard M. (1995). *Theory of transformational leadership redux*. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bass, Bernhard M. (1997). *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*. *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, Bernhard M./Avolio, Bruce J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.

- Bass, Bernhard M./Avolio, Bruce J. (2004). MLQ : Multifactor Leadership Questionnaire. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Becker, Florian (2015). Psychologie der Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Biemann, Thorsten/Weckmüller, Heiko (2013). Generation Y: Viel Lärm um fast nichts. PERSONALquarterly, 1, 46-49.
- Blake, Robert R./Mouton, Jane Srygley (1982). A comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle. Organizational Dynamics, 10, 20-43.
- Brett, Jeanne/Behfar, Kristin/Kern, Mary C. (2006). Managing multicultural teams. Harvard Business Review, 84, 84-91.
- Brodbeck, Felix C. (2008). Die Suche nach universellen Führungsstandards: Herausforderungen im globalen Dorf. Wirtschaftspsychologie Aktuell, 1, 19-22.
- Buchhorn, Eva/Werle, Klaus (2011). Die Gewinner des Arbeitsmarkts. In: Spiegel Online. Online: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html> [Abruf am 24.02.2015].
- Bund, Kerstin/Heuser, Uwe Jean/Kunze, Anne (2013). Wollen die auch arbeiten?. In: Die Zeit, 11, 2013, 23-24. Online: <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt> [Abruf am 24.02.2015].
- Burns, James M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Caligiuri, Paula/Tarique, Ibraiz (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. Journal of World Business, 47, 612-622.
- Casimir, Gian/Waldman, David A./Bartram, Timothy/Yang, Sarah (2006). Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China. Journal of Leadership and Organizational Studies, 12, 68-84.
- Conger, Jay A./Kanungo, Rabindra, N. (1998). Charismatic leadership in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Deal, Jennifer (2007). *Retiring the Generation Gap. How employees young & old can find common ground.* San Francisco: Jossey-Bass.

Demangeot, Catherine/Adkins, Natalie Ross/Mueller, Rene Dentiste/Henderson, Geraldine Rosa/Ferguson, Nakeisha S./Mandiberg, James M./Roy, Abhijit/Johnson, Guillaume D./Kipnis, Eva/Pullig, Chris/Broderick, Amanda J./Zúñiga, Miguel Angel (2013). *Toward Intercultural Competency in Multicultural Marketplaces.* *Journal of Public Policy & Marketing*, 32, 156-164.

De Meuse, Kenneth R./Mlodzik, Kevin J. (2010). *A second look at generational differences in the workforce: implications for HR and talent management.* *People & Strategy*, 33, 51-58.

Dickson, Marcus W./Castaño, Nathalie/Magomaeva, Asiyat/Den Hartog, Deanne N. (2012). *Conceptualizing leadership across cultures.* *Journal of World Business*, 47, 483-492.

Dörr, Stefan/Schmidt-Huber, Marion/Maier, Günter W. (2012). *LEAD® – Entwicklung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells erfolgreicher Führung.* In Sven Grote (Hrsg.). *Die Zukunft der Führung.* Heidelberg u.a.: Springer Gabler.

Eckstein, Peter P. (2012). *Angewandte Statistik mit SPSS. Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (2003). *Handbuch Kompetenzmessung: erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Färber, Yvonne/Stöwe, Christian (2004). *Karrierefaktor Mitarbeiter führen.* Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.

Felfe, Jörg (2006). *Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5x Short) von Bass und Avolio (1995).* *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2, 61-78.

Felfe, Jörg/Goihl, Katja (2002). *Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ) von Bass und Avolio.* In Angelika Glöckner-Rist (Hrsg.). *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 5.00.* Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

- Felfe, Jörg/Tartler, Kathrin/Liepmann, Detlev (2004). Advanced Research in the Field of Transformational Leadership. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18, 262-288.
- Gentry, William A./Griggs, Tracy L./Deal, Jennifer J./Mondore, Scott P./Cox, Brennan D. (2011). A Comparison of Generational Differences in Endorsement of Leadership Practices with Actual Leadership Skill Level. *Consulting Psychology Journal*, 63, 39-49.
- Goleman, David (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Greenberg, Steve (2009). Where is Graceland?: 1980s Pop Culture through Music. In Gil Troy/Vincent J. Cannato (Hrsg.). *Living in the Eighties* (S.152-166). New York: Oxford University Press Inc.
- Hajro, Aida/Pudelko, Markus (2010). An analysis of core-competences of successful multinational team leaders. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10, 175-194.
- Hammer, Mitchell R./Bennett, Milton R./Wiseman, Richard (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421-443.
- Harris, Imogen/Schooley, Claire/Devine, Paul/Van Kruijsdijk, Joost (2006). Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation. Online: <http://www.dbc-consult.de/downloads/XER87000.pdf> [Abruf am 05.10.2014].
- Hesse, Gero (2015). Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel. In Ralph Dannhäuser (Hrsg.). *Praxishandbuch Social Media Recruiting* (S.375-399). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert J./Minkov, Michael (2010). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. New York u.a.: Mc-Graw-Hill.
- Hoppe, Michael H. (2007). Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study. Online: <http://www.inspireimagineinnovate.com/PDF/GLOBEsummary-by-Michael-H-Hoppe.pdf> [Abruf am 25.03.2015].

Hornsteiner, Gabriele (2012). Daten und Statistik. Eine praktische Einführung für den Bachelor in Psychologie und Sozialwissenschaften. Berlin: Springer-Verlag.

House, Robert J./Hanges, Paul, J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (2004). Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

House, Robert J./Shamir, Boas (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In Martin Chemers/Roya Ayman (Hrsg.). Leadership theory and research: Perspectives and directions (S.81-108). San Diego, US: Academic Press.

Jana-Tröller, Melanie (2014). Führung im Spiegel der Generationen. Führungsverständnis im Vergleich etablierter und angehender Führungskräfte in einem Telekommunikationsunternehmen. Wiesbaden: Springer VS.

Joshi, Aparna/Lazarova, Mila (2005). Do Global Teams Need Global Leaders? Identifying Leadership Competences. In Debra L. Shapiro/Mary Ann Von Glinow/Joseph L.C. Cheng (Hrsg.). Managing Multinational Teams (S.281-302). Amsterdam: Elsevier.

Kowske, Brenda J./Rasch, Rena/Wiley, Jack (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. Journal of Business and Psychology, 25, 265-279.

Kühne, Astrid (2010). Interkulturelle Teams. Neue Strategien der globalen Zusammenarbeit. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lehner, Johannes (1995). Führungserfolg - Messung. In Alfred Kiesner (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung (S.550-562). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lester, Scott W./Standifer, Rhett L./Schultz, Nicole J./Windsor, James M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. Journal of Leadership & Organizational Studies, 19, 341-354.

Lewis, Richard D. (2006). When Cultures Collide. Leading across cultures. Boston, MA u.a.: Brealey.



- Mackay, Hugh (1997). *Generations: Baby Boomers, their parents and their children*. Sydney: Macmillan Australia.
- McCrindle, Mark (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney: McCrindle Research Pty Ltd.
- Mhatre, Ketan/Conger, Jay (2011). Bridging the Gap between Gen X and Gen Y. Lessons From Authentic Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5, 72-76.
- Miller, Dorothy A. (1981). The 'Sandwich' Generation: Adult Children of the Aging. *Social Work*, 26, 419-423.
- Miller, Michael D./Fields, Ronald/Kumar, Ashish/Ortiz, Rudy (2000). Leadership and Organizational Vision in Managing a Multiethnic and Multicultural Project Team. *Journal of Management in Engineering*, 16, 18-22.
- Moran, Barbara B. (1992). Gender Differences in Leadership. *Library Trends*, 40, 475-491.
- Myers, Andrew/Kakabadse, Andrew/McMahon, Tim/Spony, Gilles (1995). Top Management Styles in Europe: Implications for Business and Cross-National Teams. *European Business Journal*, 7, 17-27.
- Neuberger, Oswald (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Parment, Anders (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Prensky, Marc (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the horizon*, 9, 1-6.
- Ronen, Simcha/Shenkar, Oded (1985). Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*, 10, 435-454.
- Rowold, Jens/Heinitz, Kathrin (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18, 121-133.

Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). Die jüngere Generation in der alternden Arbeitswelt - Baby Boomer versus Generation Y. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.

Ruthus, Julia (2013). Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitsgeberattraktivität. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schein, Edgar, H. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Scholz, Christian (2014). Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Vahlen.

Sessa, Valerie I./Kabacoff, Robert I./Deal, Jennifer/Brown, Heather (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10, 47-74.

Shahin, Amany I./Wright, Peter L. (2004). Leadership in the context of culture. An Egyptian perspective. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, 499-511.

Slowak, Christa/Thoma, Barbara/Bender, Oliver (2013). ARGO Studie 2013. Engagement across generations: The XY-challenge. Online: <http://www.sizeprozess.at/upload/content/files/ARGOStudie.pdf> [Abruf am 01.10.2014].

Smola, Karen/Sutton, Charlotte (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.

Spencer, Lyle M./Spencer, Signe M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.

Staehele, Wolfgang H. (1999). *Management*. München: Vahlen.

Stahl, Günter K./Mäkelä, Kristiina/Zander, Lena/Maznevski, Martha L. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 439-447.

Stahl, Günter K./Maznevski, Martha L./Voigt, Andreas/Jonsen, Karsten (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.

Im Text ab zweiter Nennung: "Stahl, Maznevski et al. (2010, S. XY)" bzw. "( Stahl, Maznevski et al., 2010, S. XY)"

Steers, Richard M./Sanchez-Runde, Carlos J./Nardon, Luciara (2010). Management across cultures. Challenges and strategies. New York: Cambridge University Press.

Sturm, Mareen/Reiher, Stephanie/Heinitz, Kathrin/Soellner, Renate (2011). Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. Eine metaanalytische Untersuchung ihres Zusammenhangs mit Führungserfolg. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 55, 88-104.

Thorn, Marlene I. (2012). Leadership in International Organizations: Global Leadership Competencies. The Psychologist-Manager Journal, 15, 158-163.

Twenge, Jean M./Campbell, Stacy M./Hoffman, Brian J./Lance, Charles E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management, 36, 1117-1142.

Von Rosenstiel, Lutz (2001). Führung. In: Heinz Schuler (Hrsg.). Lehrbuch der Personalpsychologie (S.317-346). Göttingen: Hogrefe.

Walumbwa, Fred O./Lawler, John L./Avolio, Bruce J. (2007). Leadership, Individual Differences, and Workrelated Attitudes: A Cross-Culture Investigation. Applied psychology: an international review, 56, 212-230.

Welk, Svenja (2013). Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Wiesbaden: Springer Gabler.

Werle, Klaus (2013). Die Kuschel-Kohorte. In: Manager Magazin, 12, 2012, 114-120. Online: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-875547.html> [Abruf am 24.02.2015].

Weyermann, Elisabeth (2007). Stabübergabe auf dem Arbeitsmarkt: „Die Babyboomer“ geben ab, die „Millennials“ kommen. Public Management, 4, 1-6.

Withauer, Klaus F. (1989). Menschen führen. Grafenau: Expert Verlag.

Withauer, Klaus F. (2011). Führungskompetenz und Karriere. Begleitbuch zum Stufen-Weg ins Topmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wong, Melissa/Gardiner, Elliroma/Lang, Whitney/Coulon, Leah (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 878-890.

Yu, Huichun/Miller, Peter (2005). Leadership style - The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 35-50.

Zuber, Christian (2013). Kulturelle Veränderungen bei international handelnden Unternehmen. Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH.

### **Online-Quellen**

<http://about.puma.com> [Abruf am 02.03.2015].

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick der Generationen .....	11
Abbildung 2: Signifikanter Unterschied zwischen transformationaler und transaktionaler Führung .....	52

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ereignisse, Trends und Entwicklungen der Generationen Y, X und Baby Boomers .....	10
Tabelle 2: Charakteristika der Generationen .....	13
Tabelle 3: Präferierte Führungseigenschaften der Generationen.....	17
Tabelle 4: Ländergruppen auf Basis ähnlicher Kulturen.....	25
Tabelle 5: Kulturdimensionen nach House et al. (2004).....	27
Tabelle 6: Global präferierte, global abgelehnte und kulturell unterschiedlich präferierte Führungseigenschaften .....	30
Tabelle 7: Präferierter Führungsstil aufgeteilt nach Kulturgruppen.....	32
Tabelle 8: Erfolgreiche Führungskompetenzen in multikulturellen Teams.....	37
Tabelle 9: Kulturen und Generationen bei der PUMA SE .....	40
Tabelle 10: MLQ: verwendete Skalen, inklusive Erklärung, Anzahl der Items und Cronbach´s $\alpha$ .....	45
Tabelle 11: Kennwerte und Interkorrelationen der Skalen: Bewertung der eigenen Führungskraft.....	50
Tabelle 12: Kennwerte und Interkorrelationen der Skalen: Erwartung an eine optimale Führungskraft.....	51
Tabelle 13: Übersicht der ermittelten Führungskompetenzen .....	53
Tabelle 14: Unterschiede der Generationen bzgl. Führungskompetenzen.....	54
Tabelle 15: Unterschiede der Kulturen bzgl. Führungskompetenzen .....	56

# Anhang

- Fragebogen in Deutsch
- Fragebogen in Englisch
- Codebook
- Rohdaten
- Kategorien und Antworten zur Frage nach den notwendigen Führungskompetenzen

- Fragebogen in Deutsch

E-Mail an MitarbeiterInnen der PUMA SE (versendet durch den HR Vorstand):

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

seit 2012 ist das Internationale Leadership Program (ILP) ein fester Bestandteil in PUMA's Führungskräfteentwicklung! Seit dem Jahr 2012 haben fast 500 Führungskräfte weltweit und 120 Führungskräfte unseres Standorts in Herzogenaurach erfolgreich daran teilgenommen.

Um in der zukünftigen Führungskräfteentwicklung nun noch stärker auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Führungskräften bei PUMA einzugehen, benötigen wir euren Input! Das Führen von Mitarbeitern unterschiedlicher Altersstufen und verschiedener Kulturen in einer hoch-dynamischen und komplexen Umwelt erfordert Führungskompetenzen, die wir gerne näher betrachten möchten um herauszufinden, welche davon gezielt weiterentwickelt werden sollten.

Vor diesem Hintergrund haben wir eine Befragung erstellt und möchten euch dazu auffordern, daran teilzunehmen. Diese richtet sich an alle Mitarbeiter unabhängig von der Position und die Teilnahme dauert ca. 5-10 Minuten. Die Umfrage ist anonym und eure Antworten lassen keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zu.

Bitte greift auf die Umfrage zu, indem ihr den folgenden Link verwendet:

<https://indivsurvey.de/Training/21974/4IT1Qz>

Falls ihr Fragen habt, könnt ihr euch gerne bei uns melden.

Vielen Dank für eure Unterstützung!

# PUMA survey about management competencies

---

## Persönliche Angaben

\* Alter:

Jahre

---

\* Geschlecht:

Weiblich  Männlich

---

\* Staatsangehörigkeit:

---

Wie lange bist du schon bei PUMA tätig?

Jahre

Monate

---

\* Welche Position übst du derzeit bei PUMA aus?

Azubi, Praktikant, Werkstudent, Dualer Student

Assistent

Junior Manager

Manager

Senior Manager

Teamhead

Senior Teamhead

Head of

Regional Director / Area GM

Global Director

GM /Board

Sonstiges:

\* Hast du Mitarbeiter, die direkt an dich berichten?

Ja  Nein

Wenn ja, wie viele?

Wie viel Führungserfahrung bringst du mit?

Gesamt:  Jahre

Monate

Bei PUMA:  Jahre

Monate







25) schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26) betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27) zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28) hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- **Fragebogen in Englisch**

E-Mail an MitarbeiterInnen der PUMA SE (versendet durch den HR Vorstand):

Dear colleagues,

Since 2012 the International Leadership Program (ILP) is a key element in PUMA's leadership development! Since then, almost 500 managers worldwide and around 120 managers from our office in Herzogenaurach have successfully participated in it.

In order to focus the future leadership development even more to the needs of all employees and managers at PUMA, we would like to figure out which leadership competencies specifically need to be developed. Managing employees from different generations and cultures in a highly dynamic and complex environment requires managerial competencies which we would like to examine further!

Please support us with your input by participating in a short survey. It takes about 5-10 minutes and every employee, independently from the position, can participate. The survey as well as the results are anonymous and therefore your answers won't allow any conclusions to be drawn to individuals.

Please access the survey by using the following link:

<https://indivsurvey.de/Training/21974/4IT1Qz>

In case of any questions please do not hesitate to contact us.

Thank you for your support!

# PUMA survey about management competencies

---

## Personal information

\* Age:

years

---

\* Gender:

Female  Male

---

\* Nationality:

---

How long have you been working at PUMA?

years

months

---

\* What is your current position at PUMA?

Apprentice, Intern, Working Student, Dual Student

Assistant

Junior Manager

Manager

Senior Manager

Teamhead

Senior Teamhead

Head of

Regional Director / Area GM

Global Director

GM /Board

Other:

\* Does anyone directly report into you?

Yes  No

If yes, how many?

How much leadership experience do you have?

In total:  years

months

At PUMA:  years

months





• Codebook

Var	Nr	R	Frage (deutsch)	Instrument	Skala (deutsch)	Skala (englisch)	Antwortformat
Alt			Alter		Alter	Age	offen; Angabe in Jahren
Gend			Geschlecht		Geschlecht	Gender	1 Weiblich; 2 Männlich
Nat			Staatsangehörigkeit		Staatsangehörigkeit	Nationality	offen
LoSJ			Wie lange bist du schon bei PUMA tätig?		Dauer der Betriebszugehörigkeit	Length of service	offen; Angabe in Jahre
LoSM		offen; Angabe in Monate					
Pos			Welche Position übst du derzeit bei PUMA aus?		Position	Position	1 Azubi, Praktikant, Werkstudent, Dualer Student 2 Assistant 3 Junior Manager 4 Manager 5 Senior Manager 6 Teamhead 7 Head of 8 Regional Director / Area GM 9 Global Director 10 GM /Board 11 Sonstiges
LRes			Hast du Mitarbeiter, die direkt an dich berichten?		Führungsverantwortung	leadership responsibility	1 Ja 2 Nein
NoS			Wenn ja, wie viele?		Anzahl der unterstellten MitarbeiterInnen	Number of Subordinates	offen
letY			Wie viel Führungserfahrung bringst du mit?		Führungserfahrung Gesamt	leadership experience in total	offen; Angabe in Jahre
letM		offen; Angabe in Monate					
lePY		offen; Angabe in Jahre					
lePM		offen; Angabe in Monate					
time1			Welche Aussage trifft bzgl. der Zeit, die sich deine Führungskraft für Führungsaufgaben nimmt, am meisten zu?		Zeit für Führungsaufgaben	Time for management tasks	1 Meine Führungskraft nimmt sich viel Zeit für Führungsaufgaben. 2 Ich bin zufrieden mit der Zeit, die sich meine Führungskraft für Führungsaufgaben nimmt. 3 Ich würde mir wünschen, dass sich meine Führungskraft mehr Zeit für Führungsaufgaben nimmt.
time2			Schätze bitte, wie viel % der Arbeitszeit deine Führungskraft für Führungsaufgaben verwendet und wie viel für operative Tätigkeiten.		Zeit für Führungsaufgaben	Time for management tasks	offen; Angabe in %
time3				Zeit für operative Aufgaben	Time for operational tasks		
com1			Welche drei Kompetenzen sollte diese Führungskraft unbedingt mitbringen?		Führungskompetenzen	leadership competencies	offen
com2							
com3							

Ila7	7	Macht mich stolz darüber, mit ihr zu tun zu haben.	MLQ	<u>Bewertung:</u> Transformationale Führung: Einflussnahme durch Vorbildfunktion, attribuiert	<u>Evaluation:</u> Transformational Leadership: Idealised Influence Attributes	(Meine direkte Führungskraft zeigt dieses Verhalten...)  -9 missing value 1 Nie 2 Selten 3 Hin & Wieder 4 Oft 5 Regelmäßig, Fast immer
Ila13	13	Stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht	MLQ			
Ila15	15	Handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	MLQ			
Ila19	19	Strahlt Stärke und Vertrauen aus.	MLQ			
Ilb4	4	Spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.	MLQ	<u>Bewertung:</u> Transformationale Führung: Einflussnahme durch Vorbildfunktion, verhaltensnah	<u>Evaluation:</u> Transformational Leadership: Idealised Influence Behaviours	
Ilb10	10	Macht klar, wie wichtig es ist, sich 100%ig für eine Sache einzusetzen.	MLQ			
Ilb17	17	Berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	MLQ			
Ilb26	26	Betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis	MLQ			
IM6	6	Äußert sich optimistisch über die Zukunft.	MLQ	<u>Bewertung:</u> Transformationale Führung: Inspiration und Motivation	<u>Evaluation:</u> Transformational Leadership: Inspirational Motivation	
IM9	9	Spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	MLQ			
IM20	20	Formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	MLQ			
IM28	28	Hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	MLQ			
IS2	2	Überprüft stets aufs neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	MLQ	<u>Bewertung:</u> Transformationale Führung: Intellektuelle Stimulierung	<u>Evaluation:</u> Transformational Leadership: Intellectual Stimulation	
IS5	5	Sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	MLQ			
IS23	23	Bringt mich dazu Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	MLQ			
IS25	25	Schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	MLQ			

IC11	11		Verbringt Zeit mit Führung und damit den Mitarbeitern etwas beizubringen.	MLQ			
IC14	14		Berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen.	MLQ			
IC22	22		Erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	MLQ			
IC24	24		Hilft mir meine Stärken auszubauen.	MLQ			
CR1	1		Bietet im Gegenzug für meine Anstrengung ihre Hilfe an.	MLQ			
CR8	8		Macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	MLQ			
CR12	12		Spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	MLQ			
CR27	27		Zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	MLQ			
MBA3	3	R	Fokussiert nicht auf Unregelmäßigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	MLQ			
MBA16	16	R	Kümmert sich in erster Linie nicht um Fehler und Beschwerden.	MLQ			
MBA18	18	R	Verfolgt nicht ständig alle Fehler.	MLQ			
MBA21	21		Macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	MLQ			

-9 missing value  
1 Nie  
2 Selten  
3 Hin & Wieder  
4 Oft  
5 Regelmäßig, Fast immer



Ila7.2	7	Macht mich stolz darüber, mit ihr zu tun zu haben.	MLQ	<u>Erwartung:</u> Transformationale Führung: Einflussnahme durch Vorbildfunktion, attribuiert	<u>Expectation:</u> Transformational Leadership: Idealised Influence Attributes	(Im Allgemeinen finde ich dieses Führungsverhalten...)  -9 missing value 1 Weniger wichtig 2 Wichtig 3 Sehr wichtig
Ila13.2	13	Stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht	MLQ			
Ila15.2	15	Handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	MLQ			
Ila19.2	19	Strahlt Stärke und Vertrauen aus.	MLQ			
Ilb4.2	4	Spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.	MLQ	<u>Erwartung:</u> Transformationale Führung: Einflussnahme durch Vorbildfunktion, verhaltensnah	<u>Expectation:</u> Transformational Leadership: Idealised Influence Behaviours	
Ilb10.2	10	Macht klar, wie wichtig es ist, sich 100%ig für eine Sache einzusetzen.	MLQ			
Ilb17.2	17	Berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	MLQ			
Ilb26.2	26	Betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis	MLQ			
IM6.2	6	Äußert sich optimistisch über die Zukunft.	MLQ	<u>Erwartung:</u> Transformationale Führung: Inspiration und Motivation	<u>Expectation:</u> Transformational Leadership: Inspirational Motivation	
IM9.2	9	Spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	MLQ			
IM20.2	20	Formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	MLQ			
IM28.2	28	Hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	MLQ			
IS2.2	2	Überprüft stets aufs neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	MLQ	<u>Erwartung:</u> Transformationale Führung: Intellektuelle Stimulierung	<u>Expectation:</u> Transformational Leadership: Intellectual Stimulation	
IS5.2	5	Sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	MLQ			
IS23.2	23	Bringt mich dazu Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	MLQ			
IS25.2	25	Schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	MLQ			

IC11.2	11		Verbringt Zeit mit Führung und damit den Mitarbeitern etwas beizubringen.	MLQ	Erwartung: Transformationale Führung: Berücksichtigung individueller Besonderheiten	Expectation: Transformational Leadership: Individualised Consideration	-9 missing value 1 Weniger wichtig 2 Wichtig 3 Sehr wichtig
IC14.2	14		Berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen.	MLQ			
IC22.2	22		Erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	MLQ			
IC24.2	24		Hilft mir meine Stärken auszubauen.	MLQ			
CR1.2	1		Bietet im Gegenzug für meine Anstrengung ihre Hilfe an.	MLQ	Erwartung: Transaktionale Führung: Bedingte Belohnung	Expectation: Transactional Leadership: Contingent Rewards	
CR8.2	8		Macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	MLQ			
CR12.2	12		Spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	MLQ			
CR27.2	27		Zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	MLQ			
MBA3.2	3	R	Fokussiert nicht auf Unregelmäßigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	MLQ	Erwartung: Transaktionale Führung: Management durch Ausnahmen (aktiv)	Expectation: Transactional Leadership: Management-by-Exception (Active)	
MBA16.2	16	R	Kümmert sich in erster Linie nicht um Fehler und Beschwerden.	MLQ			
MBA18.2	18	R	Verfolgt nicht ständig alle Fehler.	MLQ			
MBA21.2	21		Macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	MLQ			

• Rohdaten

Nr	Alt	Gend	Nat	LoSJ	LoSM	Pos	LRes	NoS	letY	letM	lePY	lePM	time1	time2	time3	com1	com2	com3
1	34	2	spanish	3	6	5	2	0	1	0			3	5	95	structur/organization	justice	consequence
2	46	2	Deutsch	28	8	4	2	0					3	20	80	Menschenführung	Produktwissen	Entscheidungsfindung
3	26	2	deutsch	1	1	2	2	0					2	30	70	Selbstbeherrschung	umfangreiches Fachwissen	sehr gute rhetorische Fähigkeiten
4	33	2	Spain	0	4	5	2	0	6		0	0	3	10	90	motivational skills	integrity	sensitivity
5	28	1	deutsch	4	5	4	2	0					2	60	40	Mitarbeiter Führung	Mitarbeiter Förderung	Mitarbeiter Motivation
6	35	2	D	9	11	7	1	6	12		9					Zuhören	Verstehen	Kompetenzen richtig einsetzen und fördern
7	48	2	Deutsch	12		4	2	0					2	30	70	Geduld	Zuhören können	gute Kommunikation
8	37	1	USA	10		11	2	0					2	10	90			
9	37	2	UK	6	2	4	2	0					2	40	60	experience	expertise	social competence
10	29	1	british		8	4	2	0					2	5	95	social competence	professional competence	communication skills
11	40	1	Italian	12		5	1	1	7		4					Überzeugung	Motivationsfähigkeiten	Fachwissen
12	29	2	deutsch	12		5	2	0					1	30	70	Soziale Kompetenz	Führungskompetenz	Unternehmerische Kompetenz
13	33	1	Deutsch	4	2	6	1	5	0	0	0	1				Offen	Klar/Strukturiert	Motivierend
14	43	1	ital.	22		11	2	0	0		0		2	50	50	menschenführung	leal	Zuverlässig
15	32	2	Deutsch	5	7	4	2	0					3	10	90	Offen	Ehrlich und Fair	Tranzparenz
16	29	1	Irland	4	11	4	2	0					2	30	70	Fairness	Provide feedback (positive and developmental)	Coaching
17	29	1	deutsch	3		1	2	0					3	30	70	Teamspirit	Weltoffenheit	Toleranz
18	24	2	Deutsch	5	8	3	2	0					2	10	90	Ehrlichkeit	Offenheit	Parteilosigkeit
19	18	2	deutsch	1	7	1	2	0					2	60	40	Offenheit	Empathie	Durchsetzungsvermögen
20	46	1	British	30		11	2	0					3	20	80	fair	honest	consequent
21	32	1	deutsch	4	8	4	2	0					3	30	70	Entscheidungswille	Team motivieren	Kongruenz zwischen Worten und Handeln
22	34	1	italian	4	6	4	2	0					3	30	70	honesty	Motivation	assertiveness
23	31	2	deutsch	3	6	4	2	0					3	5	95	Erstellt mittel- und langfristige Entwicklungsziele seiner Mitarbeiter	Vertritt die Interessen seiner Abteilung	Hat ein Netzwerk innerhalb des Unternehmens
24	44	2	D	14		6	1	2	6		6					fachkompetenz	social skills	zuhören
25	24	2	Deutsch	1	8	1	2	0					3	20	80	Mitarbeiterführung / Menschenführung	Entscheidungen treffen + Entscheidungen verantworten	realistische Ziele vorgeben, umsetzen und kontrollieren
26	32	1	French		11	5	2	0	3				2	25	75	open minded	Flexibility	loyal

Nr	Alt	Gend	Nat	LoSJ	LoSM	Pos	LRes	NoS	letY	letM	lePY	lePM	time1	time2	time3	com1	com2	com3
27	32	1	deutsch	7		11	2	0					3	60	40	Respekt	Durchsetzungsvermögen	Konsequent
28	46	1	d	14		5	2	0	5				3			überzeugungskraft	MA positive zu bestärken	offen für probleme sein und diese lösungsorientiert angehen
29	30	1	deutsch	2	11	3	2	0					3	75	25	Unparteiisch sein	Stillschweigen bewahren, wenn man sich anvertraut	Motivierend
30	29	1	deutsch	4	6	4	2	0					2	15	85	aufgeschlossen (berücksichtigt die Unterschiede)	verständnisvoll	kreativ
31	25	1	deutsch	1	6	3	2	0					2	30	70	Durchsetzungsvermögen	emotionale Intelligenz	interkulturelle Kompetenz
32	58	1	Frencj	44		11	2	0					2	50	50	social behaviour	expertise	assertiveness
33	41	1	Austral- ia	6	10	11	2	0					3	5	95	fachliche Kompetenz	Führungsqualitäten	Offenheit für Neues
34	32	1	deutsch	5	2	11	2	0	0		0		2	30	70	Branchen- und Fachkompetenz	interkulturelle Kompetenz	kommunikative Kompetenz
35	34	2	Deutsch	8	7	4	2	0					3	15	85	Kommunikationsfähigkeit	Verständnis	Kompetenz
36	35	2	deutsch	10		6	1	7	5	8	5	8				auf verschiedene Charaktere eingehend	schnelle Entscheidungen treffen	fair
37	34	2	USA		9	4	2	0					2	50	50	Communication	Overview	cooperation
38	38	1	D	11		4	2	0					2	10	90	fundiertes Fachwissen	Ehrlichkeit	Social Skills
39	30	1	deutsch	2	6	4	2	0					3	20	80	Professionalität	Analysefähigkeiten	Mitarbeiterorientierung
40	40	1	deutsch	12		2	2	0					2	10	90	Fachkompetenz	Menschenführung	sonstige
41	38	1	deutsch	4	8	5	2	0	0		0		1	50	50	Stärken der Mitarbeiter erkennen		
42	30	1	deutsch	1	1	3	2	0					3	10	90	Mitarbeitermotivation und Unterstützung	Gleichberechtigte Behandlung aller MA, in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten und Gehaltserhöhungen	Möglichkeit für vertrauliche, persönliche und sachliche Gespräche
43	30	2	deutsch	5	6	4	2	0					3	20	20	Kommunkativ	Entschlussfreudig	Orientiert an der Unternehmensstrategie
44	37	2	Spain		9	5	1	1	10			9				Fachliche Komptenz	Menschlichkeit	Kommunikationsfähigkeit
45	46	1	German	7	7	5	2	0					2	55	45	wirklich zuhören zu können	basierend auf einer guten Recherche (Berücksichtigung aller Seiten) Entscheidungen treffen	Entscheidungen erfolgreich umsetzen helfen, ggf. korrieren / anpassen an unvorhergesehene "Unwegsamkeiten"
46	57	2	deutsch	29	10	2	2	0					2	10	90	Fachliche Kompetenz	Teamfähigkeit	Führungsstärke
47	50	2	D	0	8	4	2	0					3	10	90	Intresse zeigen	Informationen geben, nicht nur einfordern	Vertrauen haben
48	27	1	Deutsch			11	2	0					2	30	70	Empathie	Intuition	Kommu-

Nr	Alt	Gend	Nat	LoSJ	LoSM	Pos	LRes	NoS	letY	letM	lePY	lePM	time1	time2	time3	com1	com2	com3
																		nikationsfähigkeit
49	33	2	dutch	2	2	4	2	0					2	40	60	Empathie	Teamleadership/ Motivatonsskills	Überzeugungskraft
50	25	1	Deutsch	1	3	2	2	0					2	40	60	Erfahrung	Ehrlichkeit	Konstruktivität
51	23	2	Deutsch	6	8	4	2	0					2	90	10			
52	23	1	uk		3	1	2	0					2	10	90	social competence	professional competence	
53	46	1	Deutsch		7	2	2	0					2	25	75	Entscheidungsfähigkeit	Vorbildfunktion	Empathie
54	21	2	UK	4	1	3	2	0					2	20	80	Social competence	reliability	provides direction
55	31	2	D	6	3	4	2	0					2	30	70	Toleranz	Flexibilität	Konsistenz im Führungsstil
56	57	1	American	38		2	2	0					2			management quality	motivation	self-criticism
57	28	1	american	1	8	1	2	0					2	50	50	motivational	empathy	flexibility
58	39	1	British	2		2	2	0					2	25	75	professional comp	social comp	personal comp
59	44	2	Deutsch	2		6	1	5	1		1					Delegationskompetenz	Entscheidungsstärke	onfliktkompetenz
60	25	1	deutsch	5	8	4	2	0					2	30	70	Sozialkompetenz	Lösungskompetenz	Verhandlungskompetenz
61	34	1	Span	6	4	5	2	0					2	30	70	organizational talent	empathy	assertiveness
62	55	1	Deutsch	36	11	2	2	0					3	60	20	für die Generationen	über den Tellerand schauen	meine Probleme nicht nur anhören
63	26	1	Deutsch		6	1	2	0					3	15	85	Kommunikationsfähigkeit	Handlungskompetenz mit Blick auf ihre Aufgaben und deren Erläuterung mir gegenüber	Ehrlichkeit
64	31	2	irish			4	2	0					3	20	80	Leadership	Organisation	empowerment
65	38	1	deutsch	1	8	2	2	0					3	40	60	Autorität	Menschlichkeit	Offenheit
66	29	1	deutsch	7	2	6	1	8	3	3	3	3				flexibel & offen für Neues, aber konstant im Verhalten	Verantwortungsbewusstsein zeigen	Immer versuchen einen 360-View zu haben
67	23	2	australian	3	5	2	2	0					2	15	85	fair	open-minded	direct
68	31	1	deutsch	3	9	4	2	0					2	30	70	Leadershipkompetenz	soziale Kompetenz	Leistungsbereitschaft
69	30	1	Deutsch	2	9	4	2	0					3	25	20	Zuhören, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu hören	Proaktivität	Durchsetzungsvermögen
70	39	1	deutsch	13		5	2	0	0		0		2	40	60	Verständnisvoll	Zielorientiert	
71	34	2	Deutsch	0	5	6	1	2	0	0	0	4				Führungsqualitäten	Verhandlungsgeschick	Teamfähigkeit
72	39	2	Irish	12	5	5	2	0	0	0	0	0	1	70	30			
73	21	1	deutsch	2	8	1	2	0					1	35	65	Priorisieren	Verständnis des Geschäftsbereichs	Empathie

Nr	Alt	Gend	Nat	LoSJ	LoSM	Pos	LRes	NoS	letY	letM	lePY	lePM	time1	time2	time3	com1	com2	com3
74	22	2	deutsch		10	3	2	0					2	70	30	Open-minded	leader	understanding
75	40	2	german	6	9	7	1	9	8	6	6	9				know how, incl. process understanding	able to make decisions (and stick to it)	able to delegate because he/she trusts
76	34	1	Deustch	10	10	6	1	3	2	4	2	4				Offen (open-minded)	Klares Ziel setzen	Klares Struktur in der Führung
77	44	1	Canada	3		4	2	0					2	70	30	Flexibilität	Belastungsfähigkeit	Management
78	26	1	Deutsch		7	3	2	0					2	60	40	fachliche Kompetenz	Integrität	Sensibilität für Mitarbeiter
79	31	1	deutsch	1	1	4	2	0					2	70	30	Motivationsfähigkeit	Entscheidungsfreude	Kritisches Denken
80	40	1	deutsch	5		5	2	0	4				3	2	98	Weltoffenheit/Aufgeschlossenheit/interkulturelle Kompetenz	emotionale Intelligenz / Teamfähigkeit & Kooperationsbereitschaft	Problemlösefähigkeit
81	44	2	Deutsch	14		6	1	5	5		4					Überzeugungskraft / Motivationskraft	Ehrlichkeit / Konsequenz	Kulturell sensibel und tolerant
82	28	1	Deutsch	3		3	2	0					2	20	80	Feingefühl	Offenheit (offene Kommunikation)	für das Team einsetzen
83	27	2	British	1	1	3	2	0					2	65	35	teamwork	international background	Zeilstrebigkeit
84	39	1	americ.	16		5	2	0					2	15	85	tolerant	begeisternd	ehrlich
85	25	2	British	3	3	5	1	4	2	5	2	5				Einfühlungsvermögen	Business-Zusammenhänge erkennen	Organisatorische Fähigkeiten
86	33	1	deutsch	1	5	3	2	0					3	15	85	Loyalität	Offenheit	Hands-On Mentalität
87	29	2	Italienisch	1	8	3	2	0					1	70	30	Fachkompetenz	Sozialkompetenz	Entschlossenheit
88	48	2	Deutsch	2	10	4	2	0					2	10	90	Menschenkenntnis	Durchsetzungskraft	Fingerspitzengefühl
89	41	1	deutsch	3		11	2	0	0	0	0	0	2	25	75	Struktur	Führungskompetenz	Kompetenz der Fachgebiete
90	41	1	Deutsch		2	5	2	0	10				1	35	65	Kommunikationsfähigkeit	Entscheidungsfähigkeit	Delegierungsfähigkeit
91	47	2	Deutsch	28		6	1	1	15		15					Offene und ehrliche Kommunikation	Durchsetzungsvermögen	Organisationstalent
92	48	2	scottish	3	6	5	2	0	10		0		3	30	70	Planning	Organisation	Management
93	35	2	Deutsch	7	10	11	2	0					2	30	70	Entscheidungswille	Einfühlungsvermögen	Offenheit
94	31	1	deutsch	6		4	2	0					1	60	40	Motivation Dinge zu verändern	Offenheit gegenüber allen Kulturen und kulturellen Differenzen	Selbstorganisation und Disziplin
95	27	1	Deutsch	2	9	2	2	0					2	70	30	Respekt	Teamfähig	Freundliche Ausdruckweise
96	29	2	Irland	0	1	3	2	0					1	35	65	open-minded	culturally experienced	fair
97	32	2	deutsch	3	6	6	1	3	2	0	3	6				Toleranz	Verständnis	Gehör
98	27	2	deutsch	1,5		3	2	0					2	30	70	Ruhe & Souveränität	Entscheidungsfähigkeit	Verantwortung übern.
99	38	2	Brit	6	5	6	1	4				6				Understanding	Know How	Management skills

Nr	Alt	Gend	Nat	LoSJ	LoSM	Pos	LRes	NoS	letY	letM	lePY	lePM	time1	time2	time3	com1	com2	com3
100	24	2	deutsch		2,5	1	2	0					2	35	65	Offenheit im Umgang	Kompetenz	klare Vision
101	35	2	deutsch	9		6	1	3	5	11	5	11				Menschenführung	Flexibilität	Durchsetzungsvermögen
102	29	2	deutsch	3	3	4	2	0					2	30	70	durchsetzungsfähig	fachlich kompetent	menschlich
103	53	2	Deutsch	21	10	7	1	24	12	0	12	0				Fachkenntnisse	Soziale Kompetenzen	Motivation von Mitarbeitern
104	37	2	Spanish	2		5	2	0	2		0		3	10	90	Intercultural competence	Networking	Change management
105	40	2	Deutsch		8	7	1	6	5			8				Begeisterungsfähigkeit	Komplexität managen können/ priorisieren	Networking und Beziehungsmanagement
106	35	1	American	5	0	7	1	10	8	7	5	0				be the top down filter and back up the team	listen to and motive your team	make fast decisions
107	48	1	Deutsch	20	2	11	2	0					3	30	70	Ehrlichkeit	Für das Wohl der Firma einsetzen	Loyalität
108	38	1	deutsch		9	7	1	7	3			9				souiale Kompetenz	Motivation	Selbstkritik
109	39	2	Deutsch	5	7	7	1	3	11	6	5	0				aufmerksam	ehrlich gegenüber Kollegen und Mitarbeitern	werteorientiert (Achten von Firmenwerten, Menschenrechten, Grundrechten, gesellschaftlichen Normen und Verhaltensregeln usw.)
110	25	1	deutsch	1	7	11	2	0					3	30	70	Verständnis	Durchblick haben	Menschenkenntnis
111	36	1	uk	19		2	2	0					2	40	60	competence	patience	fair
112	46	1	Deutsch	14	10	5	2	0	1	5			1	60	40	Entscheidungsfähigkeit	Mitarbeiter zu motivieren	Stärken und Schwächen der Mitasrbeiter richtig zu erkennen und zu nutzen
113	31	1	Deutsch		10	2	2	0					3	30	70	Einsatzbereitschaft	Diplomatie	Fachwissen
114	6	26	deutsch	5		5	1	7	20		5					Menschlichkeit	Führungqualitäten	Geschäftliche Erfahrung
115	54	2	deutsch	30		7	1	5	20		18					Fachkompetenz	Soziale Kompetenz	Persönliche Kompetenz
116	47	1	Deutsch	2	6	2	2	0					2	50	50	Souveränität	Menschlichkeit	Persönlichkeit
117	40	2	deutsch	10	2	6	1	3	8	0	6	2				Respekt gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern	Loyalität gegenüber Arbeitgeber aber auch den Teammitgliedern	Fähigkeit und Vertrauen ins Team zu delegieren
118	28	1	deutsch		11	3	2	0					2	5	95	Vorbildfunktion	Ehrlichkeit	Unterstützung zur eigenen Weiterentwicklung
119	60	2	deutsch	8	4	7	1	6	25	4	8	4				Fachliche Kompetenz	Soziale Kompetenz	Kulturelle Kompetenz
120	37	1	Deutsch	17		11	2	0	0	0	0	0	3	30	70	Führungsqualitäten	Menschlichkeit	Konzequenz
121	37	2	british	4	7	11	2	0	4	0	0	0	3	70	30	Makes decisions	provides concrete goals	Professional knowledge
122	30	2	Irish	7	4	6	1	6	0	9	0	9						

Nr	Alt	Gend	Nat	LoSJ	LoSM	Pos	LRes	NoS	letY	letM	lePY	lePM	time1	time2	time3	com1	com2	com3
123	30	1	Deutsch	3		4	2	0					2	90	10	Führungspotenzial (z.B. eingehen auf die einzelnen Mitarbeiter, erkennen der stärken und diese fördern)	Know-how (in der lage sein, dem mitarbeiter bei problemlösungsprozessen zu unterstützen)	Offen für neues (dem mitarbeiter die freiheit zu geben prozesse und strategien mitzugestalten, seine meinung mit einbeziehen)
124	54	1	British	30		4	2	0					2	10	90	motivation	feedback and critics	conflict management
125	35	2	Deutsch	2	9	5	2	0					2	30	70	Vertrauen in Angestellte	Standpunkt der Abteilung vertreten und zu den Angestellten stehen	Verantwortung an Angestellte abgeben können
126	37	1	deutsch	7	5	4	2	0					2	80	20	Offen	Rücksichtsvoll	Ehrlich
127	28	2	Uru-guayisch	1	5	1	5	3			1					Toleranz	Respekt	Interesse
128	31	2	deutsch	13		11	2	0					2	40	60	Ehrlichkeit	Entscheidungsfreudig	Zielorientiert
129	42	2	deutsch		10	6	1	3		9		9				Einfühlungsvermögen	Durchsetzungskraft	Fachkompetenz
130	36	1	british	10		6	1	2										
131	36	2	deutsch	6	11	6	1	1	3	4	3	4				Kompetenz und Führungsverhalten im Einklang zu unseren Werten	Auftreten und Authentizität	Mitarbeiterverständnis/-motivation und Vertrauen
132	36	2	French	14	11	4	2	0					3	2	98	empathy	open	honest
133	26	2	Deutsch	1	4	3	2	0					1	80	20	Führung	Entscheidung	Unterstützung
134	29	2	German	9	8	11	2	0					2	60	40	Open minded, open for suggestions	Motivational	A person to talk to
135	32	1	Finnisch	0	3	2	2	0					2	70	30	service-minded	charismatic	fair
136	33	1	Romanian		5	4	2	0					3	20	80	Strategic thinking	People management skills	Conflict management skills
137	33	2	Spanish	3	10	4	2	0					3	20	80	People management skills	Talent empowerment and recognition	Product knowledge
138	39	2	Germa	0	4	4	2	0					2	70	30	the will to lead	open minded	a decisionmaker
139	26	1	British	1	8	11	2	0	0				3	20	80	Forward thinking	Considerate/understanding/empathetic	Organised/calm
140	37	2	British	7	0	5	1	1	1	4	1	4				Inspirational	Visionary	Expert Knowledge
141	33	2	German	3		4	2	0					2	60	40	planning	tolerant	solution orientated
142	27	2	uk	0	4	11	2	0	0	0	0	0	1	60	40	talent- being exemplary	orginized	calm
143	47	2	American	14	9	6	1	4	11	4	11	4				to listen and really hear what the employee has to say	be the example that the manager wants his employees to be	problem solver and supporter
144	27	1	German	1		11	2	0	0		0		2	30	70	Fair	Efficient	Authoritative
145	40	2	Spanish		7	5	2	0	18			7	2			Leadership	Knowledge	Communication



Nr	Alt	Gend	Nat	LoSJ	LoSM	Pos	LRes	NoS	letY	letM	lePY	lePM	time1	time2	time3	com1	com2	com3
146	24	1	Spanish		7	1	2	0					1	40	40	Leadership	Professionality	
147	42	2	Italian	2	7	7	1	1	6		2					Organizational skills	Fast decision taking	Coaching
148	34	2	English	5	6	4	2	0					1	40	60	Freedom to do with trust	Guidance given on time	Listening
149	37	2	British	14	4	6	1	11	6	6	6	6				Calm under pressure	Able to delegate	Manage expectations of employees
150	24	2	french	0	9	1	2	0					3	10	90	intercultural understanding	empathic	enhancing skills of others
151	50	1	dutch	3	3	9	2	0	26		3	3	2	30	70	Think out of the box	Make it happen	Have a vision
152	27	1	german	5	2	3	2	0					3	10	90	Ability to delegate	Respect	Organisational skills
153	25	2	French		8	3	2	0					3	50	50	Full Overview of the team tasks	Confidence	Flexibility
154	25	2	Australian	3	1	4	2	0					2	55	45	Decision-Making Skills	Ability to listen	Flexibility
155	26	2	Italian	1	0	3	2	0					3	20	80	Knowledge	Patience	Credibility
156	36	2	Scottish	10	6	6	1	1	15	6	10	6				Interpersonal and Social Skills	Emotional Intelligence	Functional Expertise/competence
157	46	2	french	13		10	1	10	22		13					Entrepreneur	Visionary	Executional
158	42	2	Swedish	10	1	4	2	0					2	50	50	Ability and patience to listen.	Take decisions	Lead the team with respect
159	48	1	british	1	11	7	1	1	20		1					time to let team members think for themselves rather than solving problems for them	Experience in other companies/departments that can enhance their decision making and help coach other team members	team player: need to be able to work well in a matrix organisation where there are few direct reports, It's vital you can influence people that don't report to you.
160	39	2	Italian	7	2	5	2	0	10		1		2	90	10	Global experience	solution-focused	strategic thinking
161	45	1	German	8	9	8	1	2	13		7					Say yes to what Björn wants	Don't doubt what Björn says	Execute what Björn asks you to do
162	35	1	British	1	1	4	2	0					2	50	50	Decision making	Being proactive, rather being just reactive	Recognise and follow up the trends
163	38	1	italy	2		5	2	0	10		1		3	30	70	listen to team members needs and ideas.	organize clearly the roles of the team members	give goals to team members
164	37	2	Canadian	0	7	6	1	7	3			7				visionary yet realistic on how to achieve visions	goal oriented	inspiring with out of the box thoughts, solutions and actions
165	41	1	Chinese	3	6	11	2	0					2	65	35	have clear overview of team tasks/workload, and fairly distribute to team members	clear set up of team guidelines and back up plans	able to motivate team members
166	32	2	Indian	1	10	4	2	0					2	25	75	Open minded & friendly	Adaptive & Agile i.e. ability to accept and manage the changes with time and situation	Problem Solving attitude, not the blame game attitude

Nr	Alt	Gend	Nat	LoSJ	LoSM	Pos	LRes	NoS	letY	letM	lePY	lePM	time1	time2	time3	com1	com2	com3
167	34	2	Indian	9	2	4	2	0					2	25	75	Problem Solving skill combined with Good Analytical skills	Interpersonal skills	Leadership
168	31	2	France	3	2	5	1	1	0	4	0	4				open-minded	uplift people	pro-active
169	47	2	British	5	6	5	2	0	10		2	6	2	30	70	Honesty	Experience	Empathy
170	49	2	Deutsch	14	1	6	1	1	3	5	3	5				Gesunder menschen-verstand sehr wichtig	Fairnees	Einfühlungsvermögen
171	33	2	ITALY			4	2	0					2	20	80	just	competent	honest
172	28	1	deutsch	0	7	2	2	0					3	30	25	Struktur	Organisation	Durchsetzungsvermögen
173	30	1	spanish	1		5	1	60	4		1					social competence	Fachkompetenz	Managerial skills
174	40	2	span	12	8	6	1	3	8	2	8	2				social competence	strategic vision	specialist
175	36	2	DE	3	6	5	2	0	0		0		2	30	70	Gespür für zwischen-menschliche Beziehungen und Konflikte	Durchsetzungsfähigkeit und Begeisterungsfähigkeit für Ideen	Persönlichkeit und Ausstrahlung
176	31	2	British	3	8	6	1	6	4	6	3	8				Strong communication skills	social competence	responsibility
177	30	2	Deutsch	3	0	4	2						1	70	30	Überzeugungskraft	Analysestärke	Intrinsische Motivation
178	36	1	deutsch	15		6	1	2	4		4			20	80	Erfahrung	Weitsicht	Vertrauen
179	34	2	Mexico	6		4	2						2	35	65	Leadership	Drive	Consistency
180	29	1	Deutsch	1	3	3	2						3	90	10	Grundwissen in allen Bereichen, sodass bei Fragen weitergeholfen werden kann & qualifiziertes Feedback möglich ist	fair	Mit gutem Beispiel voran gehen / nichts erwarten, was man selber nicht bereit ist zu leisten (Authentizität)
181	43	1	Deutsch	20		6	1	3	7		7			15	85			
182	22	2	Deutsch		6	1	2						1	90	10	Organisationsfähigkeit	Balastbar	Offen
183	19	1	deutsch	2	7	2	2						1	70	30	Motivation	Organisation	
184	34	1	Deutsch	10		4	2						3			Mut zu Entscheidungen	Loyalität	Authentisch sein
185	37	2	Mexican	3	6	5	2		7		3	6	2	40	60	Delegation	Change Management	Priorities definition
186	45	1	deutsch	16		5	1	1	13		13			5	95	Kompetenz im Tätigkeitsfeld	Einfühlungsvermögen	Durchsetzungsvermögen
187	32	2	deutsch	3	6	6	1	4	1	10	1	10		20	80	klare Kommunikation & Guidance	Fachkompetenz	Fairness

Nr	Alt	Gend	Nat	LoSJ	LoSM	Pos	LRes	NoS	letY	letM	lePY	lePM	time1	time2	time3	com1	com2	com3
188	35	2	French	10		6	1	3	3		3			10	90	Open minded	emphatic	progressive
189	27	2	deutsch	9	8	4	2						2	40	60	klare Kommunikation	schnelle Entscheidungen	zuverlässig
190	28	1	deutsch			4	2									Vorbildfunktion	Durchsetzungsvermögen	Zuverlässig
191	31	1	Deutsch	7		4	2						2	30	70	soziale Kompetenz	fachliche Qualifikation & Erfahrung	internationale Berufserfahrung
192	38	2	deutsch	2	10	5	1	5	12	8	1	1		10	90	Führungskompetenz	Fachkompetenz	Managementkompetenz
193	38	2	Deutsch	7	11	6	1	14	6	8	3	1		15	85	Geduld	Erfahrung	Kreativität
194	30	1	American	3	7	4	2						2	70	30	Clear and Honest Communication	Time prioritization	Expert in their field
195	24	1	Ukrainian	2	3	3	2						2	60	40	Leadership	authentic	Engaged
196	43	2	deutsch	12	2	7	1	3	10		10			40	60	Vorbild sein	Zuhören können	Mitarbeiter aufbauen und führen
197	35	2	Dutch	3		4	2						2	50	50	Able to bring people together	Able to drive progress results multiple locations	Open minded
198	34	1	Swiss	1	2	4	2						3	10	90	leadership	project management	resource management
199	49	2	GERMANY	8		8	1	7	20		8			80	20	authentic & trustful	strong modern leadership	dedicated & commitment
200	50	1	Deutsch	11	11	5	1	4	17	6	11	11		30	70	Gleichbehandlung	Vorbild	Einfühlungsvermögen
201	36	2	deutsch	14		7	1	23	5		5			60	40	Strategisches Denken	Mitarbeiterführend/Empowerment	Führungspersönlichkeit - vorranging
202	55	1	Deutsch	18	5	7	1	10	13	0	13	0		30	70	Unternehmergeist	Überzeugungskraft	Flexibilität
203	39	2	deutsch	8	0	7	1	4	10	0	8	0		25	75	engagement	erfahrung	fachkenntniss
204	42	2	Deutsch	17	2	8	1	2	15		15			15	85	Fachwissen	Feedback geben (pos. wie negativ)	Puma Values leben
205	30	1	german	6		6	1	3	4		4			40	60	guiding	leading	supporting
206	40	2	USA	3	6	6	1	9	6		3			50	50	decisive	empathatic	THE RESULT: Achieve high performance from team.
207	36	2	deutsch	11	1	6	1	6	3	0	3	0		30	70	Sehr schnelle Entscheidungsfähigkeit	Authentizität	Emphathie

Nr	Alt	Gend	Nat	LoSJ	LoSM	Pos	LRes	NoS	letY	letM	lePY	lePM	time1	time2	time3	com1	com2	com3
208	35	2	Deutsch	8	10	5	1	3	4		4			30	70	Bedürfnissen der Mitarbeiter erkennen	Fordern und Fördern von Mitarbeitern	Entscheidungen zeitnah treffen
209	30	1	Deutsch	3,5		4	2						2	10	90	Erfahrung im Fachgebiet	Empathie	Fairness
210	25	1	French	1	4	3	2						2	60	40	Vision	Creativity	Decision maker
211	39	1	Austrian	9		5	1	1	15		9			70	30	expert knowledge in the field he/she is managing to ensure fast and educated decision making	inspirational	supportive
212	48	1	Deutsch	15		7	1	4	30		15			20	80	Social Skills	Empathic Skills	Communication Skills
213	36	2	Dutch	7	2	7	1	3	10	1	7	2		20	80	Knowledgeable	Decision taker and follow up	trustworthy
214	31	2	Deutsch	4		5	2						2	10	90	Entscheidungsfähigkeit	Durchsetzungsvermögen	Motivierend
215	43	2	deutsch	11		6	1	6	1		1			10	90	fachliche Kompetenz	Vorbildfunktion leben	Einfühlungsvermögen
216	49	2	Deutsch	13	2	5	2		11		1		3	5		MitarbeiterFührung (Soziale Kompetenz)	Motivationfähigkeit	Fachliche Kompetenz
217	28	2	Brazilian	4	1	4	2						1	25	75	fair	open	

Nr	CR1	IS2	MBA3	IIb4	IS5	IM6	IIa7	CR8	IM9	IIb10	CR1.2	IS2.2	MBA3.2	IIb4.2	IS5.2	IM6.2	IIa7.2	CR8.2	IM9.2	IIb10.2
1	3	5	4	-9	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	3	3
2	2	2	2	2	1	3	2	4	-9	2	2	2	2	2	3	2	2	1	-9	2
3	3	3	2	5	5	4	5	4	4	5	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3
4	2	3	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	2
5	3	5	2	4	4	5	3	5	3	5	2	2	1	2	2	2	1	-9	2	3
6	5	4	4	2	4	5	5	4	4	3	3	2	1	1	2	3	3	2	1	1
7	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2
8	4	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2
9	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
10	3	4	3	1	4	4	4	4	5	4	2	2	1	1	3	2	2	3	3	2
11	4	5	3	3	5	3	4	4	4	5	3	2	2	1	3	2	1	3	3	3
12	4	3	4	2	4	5	4	3	5	4	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2
13	4	3	3	4	5	4	4	3	5	4	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2
14	2	5	2	2	4	3	1	5	4	5	1	3	1	2	2	-9	2	2	3	3
15	5	3	5	4	4	2	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
16	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
17	3	4	1	2	3	-9	1	3	5	2	3	2	2	2	3	-9	3	2	2	2
18	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2
19	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	2	1	2	2	1
20	3	4	2	2	4	5	4	3	4	4	2	2	1	2	3	3	-9	3	3	3
21	3	2	4	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2	3	2	3	3	2
22	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2
23	3	3	2	4	4	3	4	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2
24	2	2	2	4	4	3	2	3	2	4	3	2	2	1	3	2	3	1	3	1
25	2	4	2	4	4	3	2	5	4	5	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2
26	4	3	2	4	4	5	4	3	5	5	2	2	3	2	3	3	3	1	3	3
27	3	4	3	2	4	4	3	2	3	4	2	2	2	1	3	2	2	3	2	3
28	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2
29	4	4	3	4	4	4	-9	3	4	4	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2
30	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2
31	5	5	3	-9	5	4	-9	4	4	4	3	-9	2	3	3	3	-9	3	3	2

Nr	CR1	IS2	MBA3	IIb4	IS5	IM6	IIa7	CR8	IM9	IIb10	CR1.2	IS2.2	MBA3.2	IIb4.2	IS5.2	IM6.2	IIa7.2	CR8.2	IM9.2	IIb10.2
32	4	4	2	4	4	4	4	5	4	5	1	3	1	1	2	1	3	3	3	3
33	3	2	3	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3
34	4	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2
35	4	2	4	3	4	4	5	3	2	2	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3
36	2	3	4	3	2	3	2	2	3	5	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2
37	3	4	2	2	4	3	4	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	3	1
38	4	4	3	2	4	4	5	3	3	2	1	2	2	1	1	3	3	3	2	1
39	4	1	5	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	2	2
40	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	1	2	2	2	2	1	2	3	3	3
41	4	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
42	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2
43	2	4	5	2	2	4	2	2	4	4	2	2	3	3	3	1	1	2	2	2
44	2	2	5	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	1	2	3	2	2
45	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3
46	4	4	2	3	5	3	3	4	3	4	2	3	1	1	3	2	1	2	2	2
47	4	2	4	2	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
48	3	3	2	2	3	3	5	4	4	3	1	1	2	1	3	-9	2	2	2	1
49	3	4	2	3	4	3	1	3	2	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2
50	3	4	4	5	3	4	3	3	5	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2
51	1	2	4	3	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3
52	4	3	4	2	4	4	4	5	4	4	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2
53	2	3	3	4	4	2	4	3	3	2	1	2	2	3	3	1	3	2	2	1
54	4	3	3	2	5	4	4	2	2	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2
55	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	1	2	3	2	1	3	2	2
56	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
57	4	3	5	2	5	5	4	3	5	5	3	2	3	1	3	3	2	1	3	3
58	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
59	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
60	3	4	-9	4	4	5	2	3	4	4	2	2	-9	3	3	3	1	3	3	2
61	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	-9	1	2	2	3	2	2	2
62	3	3	4	2	3	4	3	2	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3

Nr	CR1	IS2	MBA3	Ib4	IS5	IM6	Ila7	CR8	IM9	Ib10	CR1.2	IS2.2	MBA3.2	Ib4.2	IS5.2	IM6.2	Ila7.2	CR8.2	IM9.2	Ib10.2
63	2	2	4	2	2	3	1	3	4	5	3	2	1	1	3	2	2	3	2	2
64	3	-9	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	3	2
65	5	3	4	4	5	5	4	3	5	2	3	2	3	2	3	3	1	3	3	1
66	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3
67	2	4	2	3	4	4	5	5	4	5	2	-9	2	2	3	3	3	3	3	3
68	3	4	5	4	4	3	5	3	5	4	3	3	3	2	3	2	2	1	2	1
69	3	3	4	2	4	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
70	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
71	5	4	5	3	4	3	4	5	3	5	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
72	5	3	4	3	4	2	3	4	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2
73	4	3	4	3	2	4	5	4	5	4	2	2	3	2	2	3	2	3	3	1
74	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	2	2	-9	2	2	2	3	2	3
75	3	4	2	1	2	4	3	2	2	5	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3
76	2	2	4	-9	3	4	3	3	3	3	1	2	1	-9	3	2	2	3	2	1
77	3	4	5	4	4	-9	5	5	3	4	2	3	2	2	3	-9	2	3	2	2
78	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
79	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2
80	2	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1
81	4	2	4	4	5	3	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2
82	4	-9	3	5	5	5	4	4	5	4	2	-9	1	3	3	3	3	2	3	2
83	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	3	2	3	2	3	3
84	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2
85	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2
86	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
87	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2
88	4	2	2	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	2
89	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1
90	5	4	3	4	5	4	4	5	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	1	1
91	4	3	2	4	5	4	5	4	5	5	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2
92	2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2
93	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2

Nr	CR1	IS2	MBA3	IIb4	IS5	IM6	IIa7	CR8	IM9	IIb10	CR1.2	IS2.2	MBA3.2	IIb4.2	IS5.2	IM6.2	IIa7.2	CR8.2	IM9.2	IIb10.2
94	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	2	1	2	2	-9	3	1	2	3	2
95	3	2	1	5	3	4	4	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2
96	5	4	-9	3	4	3	5	5	4	5	3	2	-9	1	2	2	2	2	2	2
97	3	4	3	2	4	4	-9	4	3	3	2	2	2	1	3	2	-9	3	3	3
98	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2
99	4	3	4	3	5	2	4	4	3	4	2	2	2	2	3	1	1	2	1	2
100	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2
101	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1
102	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-9
103	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
104	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3
105	3	3	4	2	3	5	5	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
106	2	3	5	2	3	4	3	4	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
107	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3
108	4	2	5	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	-9	3	2	3	3	3	-9
109	2	3	3	2	2	3	5	4	3	3	1	1	1	1	3	2	3	2	2	3
110	2	2	4	2	5	4	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3
111	2	2	3	5	4	1	2	4	1	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3
112	2	5	2	4	4	1	2	5	3	4	1	1	2	1	3	3	3	2	2	2
113	1	2	3	3	2	2	3	1	4	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3
114	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
115	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2
116	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	3	2	2	3	2	1	3	1	3	3
117	3	4	3	4	5	5	3	4	4	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	1
118	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
119	2	2	3	4	4	5	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	3	3
120	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
121	2	3	2	1	2	2	2	2	-9	2	1	2	1	1	2	1	1	3	-9	1
122	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2
123	2	3	3	4	3	4	2	4	3	4	2	2	2	-9	3	2	2	2	2	2
124	5	3	4	2	5	-9	5	5	4	5	3	1	2	1	3	-9	3	3	2	3



Nr	CR1	IS2	MBA3	IIb4	IS5	IM6	IIa7	CR8	IM9	IIb10	CR1.2	IS2.2	MBA3.2	IIb4.2	IS5.2	IM6.2	IIa7.2	CR8.2	IM9.2	IIb10.2	
125	5	3	4	4	4	5	3	5	4	5	3	2	1	1	3	2	2	3	1	2	
126	3	4	2	4	5	4	4	4	4	5	1	-9	1	2	3	3	2	3	2	3	
127	4	3	1	4	4	4	4	5	5	5	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	
128	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	
129	4	3	3	4	5	4	3	5	4	4	3	2	2	2	3	2	1	3	2	2	
130	3	3	2	3	5	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	
131	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	
132	5	4	5	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3	2	1	2	
133	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	2	3	1	3	3	2	1	3	2	3	
134	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	3	1	3	3	3	3	2	2	-9	
135	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	
136	5	4	2	5	4	3	5	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
137	2	4	1	1	2	4	1	1	4	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	
138	4	3	2	3	4	3	4	3	5	4	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	
139	4	3	2	2	2	3	4	1	3	3	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	
140	4	4	4	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	
141	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	1	1	3	3	2	3	1	1	3	-9	
142	3	3	1	3	3	4	4	3	4	4	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	
143	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	-9	2	3	3	2	-9	3	2	
144	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
145	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
146	3	3	4	5	5	2	5	4	5	5	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	
147	2	2	2	4	4	5	5	4	5	3	1	-9	1	3	3	3	3	3	3	2	
148	3	4	3	2	1	3	3	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3	
149	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	1	2	1	2	3	3	1	2	2	3	
150	3	4	3	2	4	3	3	3	4	2	1	2	2	1	2	3	2	2	3	1	
151	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
152	4	3	3	2	3	4	2	1	2	2	2	1	1	3	2	3	2	3	2	1	
153	4	3	2	2	4	3	3	2	4	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	
154	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
155	3	1	5	2	2	5	2	3	4	1	2	1	2	1	3	2	2	3	1	2	

Nr	CR1	IS2	MBA3	Ib4	IS5	IM6	Ila7	CR8	IM9	Ib10	CR1.2	IS2.2	MBA3.2	Ib4.2	IS5.2	IM6.2	Ila7.2	CR8.2	IM9.2	Ib10.2
156	3	5	3	2	5	5	2	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
157	2	-9	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2	2	2	3	3	1	-9	2	2
158	3	3	1	4	3	4	4	4	4	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3
159	5	4	4	2	5	4	3	4	5	5	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2
160	4	3	1	3	1	2	2	4	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2
161	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
162	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	1	3	2	1	3	3	-9	1	2	1
163	3	3	1	1	-9	1	2	2	2	2	2	3	2	2	-9	2	2	2	2	2
164	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3
165	4	3	3	3	-9	3	4	4	4	4	2	2	2	1	-9	1	1	1	2	3
166	5	4	2	4	-9	4	5	4	5	4	2	2	3	2	-9	3	3	2	3	3
167	4	4	3	1	2	3	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3
168	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2
169	2	2	2	2	2	3	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
170	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
171	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3	2	2	3	1	2	3	2	2
172	4	3	5	3	4	5	4	4	5	3	3	1	3	2	3	2	1	3	2	2
173	3	3	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
174	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1
175	3	2	3	2	4	4	3	5	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	3	3
176	2	2	5	3	3	4	3	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
177	4	4	3	3	5	4	4	5	5	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3
178	2	2	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3	2	2
179	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2
180	3	2	4	2	2	5	2	2	5	5	2	3	2	2	3	3	3	1	3	3
181	3	3	4	3	4	5	4	4	5	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2
182	2	3	4	2	2	4	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
183	3	4	-9	4	5	4	4	3	4	4	2	2	-9	2	3	2	2	2	2	2
184	2	1	4	3	3	2	2	2	2	2	3	2	-9	2	3	1	2	2	1	1
185	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	-9	3	2	1	2	3	2
186	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2

Nr	CR1	IS2	MBA3	IIb4	IS5	IM6	IIa7	CR8	IM9	IIb10	CR1.2	IS2.2	MBA3.2	IIb4.2	IS5.2	IM6.2	IIa7.2	CR8.2	IM9.2	IIb10.2
187	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3
188	4	4	4	4	3	4	3	1	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
189	3	3	4	4	4	2	3	4	3	4	2	1	1	3	3	2	2	3	2	3
190	3	3	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
191	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
192	2	2	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	3	3
193	1	2	3	2	4	5	1	2	4	4	3	2	1	2	2	2	3	3	2	3
194	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
195	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2
196	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	1	2	1	3	3	1	3	2	2
197	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
198	2	3	1	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	-9	-9
199	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
200	4	4	4	3	5	5	4	-9	4	5	2	2	2	2	3	3	-9	2	3	3
201	5	3	3	4	4	5	5	4	4	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
202	2	3	2	5	3	4	3	2	4	4	1	1	1	3	2	2	2	3	3	3
203	3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3
204	3	2	4	2	3	4	1	4	3	4	2	1	1	2	3	3	1	3	3	2
205	4	3	3	3	2	4	5	2	-9	4	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
206	3	2	2	3	2	5	2	5	5	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
207	3	3	3	3	3	4	1	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3
208	3	4	4	4	3	4	3	5	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2
209	3	4	2	3	3	4	4	3	5	2	2	-9	2	2	2	2	3	3	2	1
210	4	3	4	1	4	5	3	3	5	3	3	2	2	1	2	3	1	2	3	2
211	2	3	3	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
212	1	1	3	1	3	3	2	3	1	1	2	1	2	3	3	3	3	3	-9	3
213	3	2	4	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
214	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2
215	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2
216	2	2	1	1	2	3	1	4	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1
217	4	5	2	5	5	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	3	1	2	1

Nr	IC11	CR12	Ila13	IC14	Ila15	MBA16	Ilb17	MBA18	Ila19	IM20	IC11.2	CR12.2	Ila13.2	IC14.2	Ila15.2	MBA16.2	Ilb17.2	MBA18.2	Ila19.2	IM20.2
1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	-9	2	3	3	2	2	1	2	2
2	2	2	2	2	2	5	4	4	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2
3	3	3	4	5	5	3	4	3	5	5	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3
4	2	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2
5	4	3	3	4	5	3	5	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2
6	4	4	4	5	4	4	4	2	4	5	2	2	3	3	3	1	1	1	3	3
7	4	3	4	4	4	4	5	4	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
8	2	2	3	3	4	2	3	5	3	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2
9	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	3	3	4	4	5	3	3	2	5	5	2	1	3	3	3	1	-9	2	3	3
11	5	5	3	5	4	4	4	4	5	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1
12	3	2	4	4	5	4	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
13	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2
14	3	4	2	2	3	2	3	3	3	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3
15	3	1	4	4	4	2	3	4	2	1	2	3	2	3	3	2	1	1	3	3
16	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3
17	2	2	4	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2
18	2	2	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
19	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	2	1	2	2	2	2	3	3	2	1
20	3	3	3	5	3	4	5	5	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3
21	2	1	2	3	4	3	2	4	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
22	1	1	2	1	2	2	3	2	1	1	3	3	2	3	2	2	2	1	3	3
23	3	2	3	3	2	4	4	2	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
24	2	3	4	3	3	2	5	2	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3
25	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
26	3	3	3	5	5	4	3	4	5	5	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3
27	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	3	3	-9	2	2	3
28	1	2	2	1	1	2	3	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	1	2	1
30	4	3	3	5	4	4	3	4	4	5	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2
31	5	4	3	5	5	2	-9	3	5	5	3	2	1	3	2	2	2	1	2	3



Nr	IC11	CR12	Ila13	IC14	Ila15	MBA16	Ilb17	MBA18	Ila19	IM20	IC11.2	CR12.2	Ila13.2	IC14.2	Ila15.2	MBA16.2	Ilb17.2	MBA18.2	Ila19.2	IM20.2
63	2	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
64	2	1	2	2	4	3	4	4	1	1	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3
65	2	4	4	5	4	4	3	5	4	4	1	2	1	3	3	1	3	2	3	1
66	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
67	2	4	2	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	2	2	-9	3	3
68	3	2	4	5	5	4	4	4	5	4	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2
69	2	1	5	4	1	2	3	3	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
70	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3
71	5	1	3	4	4	2	5	4	4	5	2	2	2	1	2	1	3	1	3	3
72	2	1	4	4	4	4	5	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3
73	4	3	2	4	4	3	4	5	4	4	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2
74	4	4	5	1	3	4	4	3	4	4	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3
75	2	1	2	3	3	2	2	2	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
76	2	1	2	2	4	5	4	4	3	4	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2
77	2	5	5	4	4	4	5	5	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2
78	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	2	-9	3	3	3	2	2	2	3	2
79	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3	2	1	2	1	2	2
80	1	2	4	4	3	5	2	4	2	2	3	2	2	3	3	1	-9	2	3	2
81	3	-9	3	5	4	4	5	-9	3	3	1	-9	2	3	2	2	2	-9	2	2
82	4	3	4	5	5	3	4	3	-9	-9	3	2	3	3	3	2	2	1	-9	-9
83	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
84	4	3	4	5	5	3	5	3	5	4	3	2	-9	3	3	2	3	2	3	2
85	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2
86	2	2	4	5	4	2	4	2	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
87	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	3	3	3	3	2	2	1	3	2
88	2	2	4	5	4	2	2	2	3	4	2	2	2	3	3	1	1	2	3	1
89	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3
90	4	3	4	5	5	3	4	5	5	4	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2
91	2	5	4	5	4	4	5	5	4	4	1	1	2	3	2	3	3	2	3	2
92	1	2	2	2	4	2	3	5	2	1	1	2	2	2	3	1	1	3	2	2
93	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2

Nr	IC11	CR12	Ila13	IC14	Ila15	MBA16	Ilb17	MBA18	Ila19	IM20	IC11.2	CR12.2	Ila13.2	IC14.2	Ila15.2	MBA16.2	Ilb17.2	MBA18.2	Ila19.2	IM20.2
94	4	3	4	5	4	4	3	5	5	5	2	2	3	3	2	2	-9	2	-9	3
95	3	3	2	3	3	4	4	5	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	-9
96	5	4	4	5	5	-9	4	-9	5	4	2	2	2	2	2	-9	2	-9	3	2
97	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2
98	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4	2	1	2	2	3	1	1	2	3	2
99	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
100	3	3	4	5	5	4	4	2	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
101	2	3	3	3	2	4	4	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2
102	4	4	4	5	5	2	4	2	5	5	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3
103	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
104	2	2	3	5	3	3	4	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3
105	2	2	3	2	4	4	3	3	5	3	3	2	2	3	2	2	3	-9	2	3
106	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
107	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3
108	3	3	4	3	4	2	3	2	4	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	-9
109	2	2	4	5	5	3	4	4	3	3	1	3	3	3	3	1	1	1	3	3
110	3	3	4	3	4	5	4	5	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2
111	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
112	5	4	3	1	1	2	4	-9	1	1	2	2	2	3	3	2	2	-9	3	3
113	2	1	2	3	4	3	2	2	4	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2
114	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
115	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3
116	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	2	3	2	2	2	2	2	2	-9	2
117	3	3	4	5	4	2	5	2	4	4	2	2	2	3	2	1	3	1	2	3
118	3	2	2	4	3	3	3	4	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1
119	2	3	3	5	3	3	4	3	4	5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
120	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
121	1	2	4	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	1	2	1	1	1	2	3
122	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
123	2	2	2	4	2	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2
124	5	3	5	5	4	5	5	5	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2

Nr	IC11	CR12	Ila13	IC14	Ila15	MBA16	Ilb17	MBA18	Ila19	IM20	IC11.2	CR12.2	Ila13.2	IC14.2	Ila15.2	MBA16.2	Ilb17.2	MBA18.2	Ila19.2	IM20.2
125	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	1	3	3	2	2	1	2	2	3	3
126	2	2	3	5	5	3	4	2	4	4	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2
127	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
128	4	3	4	5	5	4	4	4	5	3	2	1	1	3	2	2	1	2	3	2
129	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	1	2	1	3	3
130	2	1	3	4	3	4	4	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
131	2	2	4	4	4	5	5	5	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
132	2	2	2	2	4	4	3	5	4	5	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2
133	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2
134	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3
135	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
136	4	4	4	5	-9	5	5	-9	-9	-9	3	3	3	3	-9	3	3	-9	-9	-9
137	1	1	1	3	1	2	1	3	4	5	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2
138	3	4	3	3	4	1	3	1	4	3	2	1	1	1	3	3	1	3	3	1
139	2	1	2	4	4	3	4	4	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3
140	1	1	2	4	2	3	3	4	1	1	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3
141	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	1	2	3	3	3	1	2	2	3
142	2	2	4	3	4	3	5	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3
143	3	-9	4	4	4	2	4	1	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
144	1	3	3	3	4	2	3	4	-9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-9	3
145	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
146	4	4	5	3	-9	1	5	3	-9	-9	2	2	3	1	-9	-9	3	2	-9	-9
147	2	3	5	5	5	3	4	5	3	5	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3
148	2	3	2	3	2	2	2	4	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3
149	2	3	5	5	4	4	5	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2
150	2	1	3	2	3	3	2	4	4	4	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2
151	3	4	4	5	4	5	5	3	5	5	2	3	3	3	-9	3	3	3	3	3
152	3	1	2	4	3	4	4	2	4	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	1
153	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2
154	4	2	4	5	3	4	4	4	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
155	2	2	1	4	2	5	2	4	3	1	2	1	2	2	3	2	2	1	2	3



Nr	IC11	CR12	Ila13	IC14	Ila15	MBA16	Ilb17	MBA18	Ila19	IM20	IC11.2	CR12.2	Ila13.2	IC14.2	Ila15.2	MBA16.2	Ilb17.2	MBA18.2	Ila19.2	IM20.2
156	2	3	3	3	4	5	4	4	4	5	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3
157	2	2	4	3	2	4	3	4	4	5	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3
158	3	4	5	5	5	4	4	3	5	4	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3
159	4	1	5	5	5	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
160	2	1	2	4	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
161	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
162	4	3	5	5	5	2	5	1	5	3	2	2	2	3	3	1	2	1	3	1
163	3	2	4	4	4	1	4	-9	4	-9	1	2	2	2	2	2	2	-9	1	-9
164	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3
165	2	4	2	4	4	3	4	3	3	4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
166	3	4	3	5	4	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
167	1	2	3	4	4	2	2	1	4	4	2	3	3	2	2	1	3	1	2	3
168	3	2	4	4	-9	4	4	4	4	5	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3
169	2	4	4	4	3	3	4	2	3	-9	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3
170	3	4	3	4	-9	3	3	3	4	4	1	2	3	2	-9	2	2	2	2	2
171	4	4	4	5	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1
172	2	2	3	4	5	4	5	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3
173	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
174	3	2	4	5	4	2	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
175	3	1	5	4	4	3	4	5	4	3	2	3	2	3	2	2	-9	2	3	3
176	2	3	1	4	5	1	3	3	5	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2
177	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3
178	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2
179	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	-9	3	3	3	2	1	1	2	2
180	2	2	2	2	2	5	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
181	3	2	2	2	3	3	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
182	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
183	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2
184	2	1	3	3	2	4	3	4	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2
185	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2
186	4	4	3	5	4	4	4	2	5	5	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3

Nr	IC11	CR12	Ila13	IC14	Ila15	MBA16	Ilb17	MBA18	Ila19	IM20	IC11.2	CR12.2	Ila13.2	IC14.2	Ila15.2	MBA16.2	Ilb17.2	MBA18.2	Ila19.2	IM20.2
187	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
188	2	1	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3
189	3	2	4	5	4	1	4	3	4	2	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2
190	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	1	3	3
191	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	-9	2	3	2	3	3
192	2	2	2	3	2	4	2	3	1	1	3	2	3	2	3	1	3	2	3	3
193	1	3	2	2	4	3	4	4	2	4	3	3	2	2	3	1	1	1	2	2
194	3	4	4	4	4	5	3	4	5	5	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
195	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3
196	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
197	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2
198	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
199	2	2	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
200	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
201	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
202	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3
203	2	1	3	4	4	4	2	4	3	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	3
204	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	1	3	2	1	2	1	1	2
205	3	4	4	5	5	3	2	3	5	5	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
206	3	4	2	4	3	3	3	2	5	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
207	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
208	4	3	4	4	4	5	2	4	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3
209	2	1	2	3	4	4	5	3	-9	5	3	2	-9	2	2	3	3	1	-9	3
210	2	1	4	4	4	5	5	5	4	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2
211	1	1	2	3	1	3	2	4	5	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2
212	3	1	2	2	2	2	-9	2	3	1	3	3	1	3	3	2	3	1	-9	3
213	1	2	4	3	3	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
214	3	4	3	5	4	5	4	5	5	3	3	2	2	3	3	3	2	3	-9	3
215	3	4	4	4	4	3	5	3	4	5	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2
216	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
217	5	4	4	4	3	2	4	2	5	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2

Nr	MBA21	IC22	IS23	IC24	IS25	Ilb26	CR27	IM28	MBA21.2	IC22.2	IS23.2	IC24.2	IS25.2	Ilb26.2	CR27.2	IM28.2
1	4	2	4	1	3	2	3	4	2	3	2	3	2	-9	2	2
2	5	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2
3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	2	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2
5	5	2	4	2	1	5	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3
6	4	5	5	5	4	3	4	5	2	3	3	3	2	3	2	2
7	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2
8	2	3	2	-9	-9	2	2	3	2	2	2	-9	2	2	1	2
9	3	4	4	5	3	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2
10	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	2	2	-9	2	3
11	5	4	5	4	5	4	5	4	2	3	3	3	3	2	2	2
12	2	3	5	3	3	3	4	4	2	3	3	2	1	2	2	2
13	4	3	4	3	5	5	4	4	3	2	3	3	2	3	2	2
14	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3
15	3	2	3	4	3	3	-9	2	3	3	3	3	2	3	2	3
16	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
17	5	2	2	2	2	3	4	4	2	3	2	3	2	3	1	2
18	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
19	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3
20	4	5	4	4	3	5	5	4	3	3	3	2	2	2	2	3
21	3	3	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
22	3	1	2	1	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2
23	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
24	5	2	4	2	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	-9
25	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2
26	3	4	4	5	3	4	4	5	2	3	3	3	2	3	2	3
27	4	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	1	2	2
30	3	4	4	5	3	3	5	5	2	3	2	3	3	3	2	2
31	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	3	2



Nr	MBA21	IC22	IS23	IC24	IS25	Ilb26	CR27	IM28	MBA21.2	IC22.2	IS23.2	IC24.2	IS25.2	Ilb26.2	CR27.2	IM28.2
63	4	2	2	1	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2
64	2	1	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
65	3	4	2	1	3	3	5	3	3	3	1	3	2	2	3	2
66	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	3	3	3	2	2	2	2	3
67	5	5	4	5	1	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
68	2	3	4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	3	2
69	5	3	4	3	3	1	5	4	3	3	2	2	1	3	3	3
70	3	4	4	3	4	4	5	4	3	2	3	3	3	3	2	3
71	3	3	4	5	4	3	5	5	2	2	3	3	2	2	3	3
72	2	4	4	2	2	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	2
73	4	3	4	4	3	4	4	-9	3	2	1	3	2	1	1	-9
74	3	4	4	5	3	4	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2
75	4	2	3	1	5	5	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3
76	2	2	3	1	3	2	4	3	2	3	2	2	2	3	-9	1
77	3	4	5	5	3	2	3	4	2	3	3	3	2	1	3	2
78	4	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	2	3	3	3
79	3	5	4	4	4	4	4	5	2	3	2	3	3	2	2	2
80	2	2	2	3	1	1	5	3	1	3	2	3	2	1	2	2
81	3	4	4	4	3	5	3	4	1	2	2	2	1	2	2	2
82	3	4	5	3	4	5	4	4	2	2	3	2	2	3	2	3
83	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3
84	4	4	4	5	4	5	4	4	2	3	2	3	2	3	3	2
85	3	4	3	3	3	5	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3
86	3	4	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2
87	4	5	4	5	5	5	5	4	2	3	2	2	3	3	3	2
88	2	4	2	2	3	2	3	4	1	3	1	3	1	1	2	2
89	3	4	4	5	5	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2
90	5	4	5	3	4	3	4	5	3	3	2	2	2	2	3	3
91	4	4	4	4	4	5	5	4	2	2	2	3	2	3	3	2
92	3	4	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1
93	3	2	3	3	3	2	4	4	2	2	2	1	2	2	3	2

Nr	MBA21	IC22	IS23	IC24	IS25	Ilb26	CR27	IM28	MBA21.2	IC22.2	IS23.2	IC24.2	IS25.2	Ilb26.2	CR27.2	IM28.2
94	5	5	4	4	4	3	5	5	-9	-9	2	3	2	2	3	2
95	5	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
96	-9	4	5	5	5	4	-9	-9	-9	3	2	3	2	3	-9	-9
97	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
98	4	4	4	4	4	5	5	4	2	2	2	2	2	3	2	2
99	3	3	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2
100	3	4	4	4	3	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2
101	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2
102	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
103	2	4	3	3	4	3	4	4	2	2	1	1	2	2	2	2
104	3	5	1	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2
105	3	2	2	2	4	3	3	4	2	2	2	3	1	2	2	2
106	3	2	3	2	4	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3
107	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
108	5	3	2	2	2	4	4	4	2	3	2	3	3	2	2	2
109	2	4	2	2	2	5	5	5	1	2	2	2	2	2	2	3
110	2	3	2	4	4	3	4	5	3	2	2	3	2	3	2	3
111	4	3	4	4	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3
112	5	1	4	3	3	4	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2
113	1	3	2	3	1	4	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3
114	4	4	5	4	4	5	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3
115	3	4	3	3	3	3	3	4	2	-9	2	2	2	2	2	2
116	2	5	3	4	4	4	5	5	2	3	2	2	2	2	3	3
117	3	5	4	5	4	5	4	5	2	3	3	3	2	3	2	2
118	3	4	4	4	4	4	-9	4	2	2	2	2	2	2	2	2
119	2	3	3	2	3	3	4	5	3	2	2	2	2	2	2	3
120	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
121	2	1	2	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1
122	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2
123	2	4	3	4	2	2	4	4	2	3	3	2	2	3	2	2
124	4	5	-9	5	5	3	5	5	2	3	3	3	3	2	3	3

Nr	MBA21	IC22	IS23	IC24	IS25	Ilb26	CR27	IM28	MBA21.2	IC22.2	IS23.2	IC24.2	IS25.2	Ilb26.2	CR27.2	IM28.2
125	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	2	1	1	3
126	4	4	4	2	1	2	5	5	2	3	3	3	2	2	3	3
127	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2
128	2	5	3	3	4	4	5	3	2	2	2	2	3	3	3	3
129	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	3	2
130	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
131	2	4	3	3	3	3	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2
132	3	2	4	2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	2	2	2
133	3	4	-9	-9	-9	-9	-9	4	2	2	-9	-9	-9	-9	-9	2
134	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	2	3	2	2	2	2
135	1	3	3	1	4	4	4	4	1	2	2	3	3	2	3	3
136	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
137	4	4	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	2
138	3	3	3	2	4	4	2	2	1	2	-9	1	2	2	1	1
139	1	1	1	2	1	2	4	3	2	1	2	2	2	2	2	2
140	3	4	2	2	3	1	4	2	3	2	2	2	3	3	2	3
141	2	4	4	4	3	4	4	4	1	2	2	3	1	3	2	2
142	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
143	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	2	3	2	2
144	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	2	2	3	2
145	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
146	5	5	5	4	5	5	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
147	1	4	3	4	3	5	5	5	1	2	2	2	2	3	3	3
148	4	2	2	1	1	4	3	3	1	3	2	3	2	2	2	2
149	3	2	4	3	4	4	4	4	2	2	3	2	3	3	2	2
150	2	2	3	2	3	3	4	4	1	2	2	2	2	1	2	2
151	3	5	4	4	3	5	5	5	2	3	2	3	2	3	3	3
152	4	3	4	3	3	2	4	4	2	3	2	2	2	3	3	2
153	4	4	3	5	5	-9	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3
154	3	4	4	3	4	2	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2
155	3	3	3	2	2	1	3	5	2	2	2	2	3	3	1	1

Nr	MBA21	IC22	IS23	IC24	IS25	Ilb26	CR27	IM28	MBA21.2	IC22.2	IS23.2	IC24.2	IS25.2	Ilb26.2	CR27.2	IM28.2
156	4	2	3	2	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3
157	1	4	3	3	3	4	5	4	1	2	2	3	3	2	1	3
158	1	4	3	4	-9	4	5	5	2	2	3	3	-9	3	3	3
159	4	5	4	5	4	5	5	5	2	3	2	2	2	2	2	2
160	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2
161	1	5	5	5	4	5	5	5	1	2	2	2	2	2	2	3
162	1	3	3	5	3	2	3	4	1	2	2	2	2	2	3	3
163	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-9	2	2
164	2	3	2	-9	3	3	3	2	2	2	2	-9	3	3	3	2
165	2	4	2	4	5	3	5	4	2	2	1	2	3	1	1	1
166	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	3	2	2	3	2	3
167	3	4	4	2	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3
168	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	3	3	2	2	2	2
169	3	1	3	2	2	2	4	3	2	1	2	2	2	2	2	2
170	4	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	3	2	3	3
171	3	5	5	5	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	2
172	4	3	3	2	2	5	4	5	3	3	3	3	2	2	2	3
173	4	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2
174	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2
175	3	5	4	2	4	2	5	5	2	2	2	3	2	3	2	3
176	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
177	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
178	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
179	2	2	4	3	4	3	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2
180	2	2	2	2	3	2	2	5	3	3	3	3	2	3	2	3
181	2	2	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	3	2	2	3
182	2	1	2	1	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3
183	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	2	3	2	2
184	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2
185	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
186	2	5	3	3	3	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2



Nr	MBA21	IC22	IS23	IC24	IS25	Ilb26	CR27	IM28	MBA21.2	IC22.2	IS23.2	IC24.2	IS25.2	Ilb26.2	CR27.2	IM28.2
187	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3
188	3	4	3	4	2	4	5	4	2	3	3	3	2	3	3	3
189	4	5	3	4	3	4	3	4	2	2	1	2	1	2	1	2
190	2	4	3	4	4	5	5	5	1	3	2	3	1	3	3	3
191	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	2	2
192	3	2	2	1	2	4	1	4	3	2	3	3	2	1	3	3
193	2	2	1	3	3	4	4	5	2	3	2	2	1	1	2	2
194	2	4	3	4	4	5	5	5	1	2	2	2	2	2	2	3
195	4	4	5	4	5	5	5	5	1	1	2	3	3	3	3	3
196	3	4	3	3	3	4	4	4	1	3	2	2	2	2	2	3
197	1	4	4	5	4	-9	4	4	1	2	2	3	2	-9	3	3
198	-9	1	2	2	4	4	2	3	2	3	1	3	2	3	3	2
199	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	-9	2
200	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2
201	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3
202	4	3	3	3	3	3	4	-9	2	3	2	2	2	2	3	-9
203	4	3	4	2	3	4	4	4	2	1	2	1	1	3	2	3
204	2	4	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2
205	3	4	3	4	4	4	5	4	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
206	4	2	2	3	3	5	5	5	2	2	2	3	2	2	2	2
207	2	4	3	2	2	2	4	4	2	3	3	3	2	2	2	2
208	3	4	3	4	5	5	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2
209	4	4	4	5	3	1	5	4	3	-9	3	3	2	3	3	2
210	2	3	5	4	3	5	5	5	1	1	3	3	2	2	3	3
211	1	1	2	1	1	1	3	5	2	3	3	3	2	3	2	2
212	3	1	2	2	2	1	2	-9	3	3	3	3	-9	-9	-9	-9
213	3	1	2	1	1	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
214	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3
215	4	5	4	5	4	5	5	4	2	2	2	-9	2	3	2	2
216	4	1	2	1	2	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3
217	4	5	4	4	4	4	5	5	2	3	2	3	2	2	3	2

- **Kategorien und Antworten zur Frage nach den notwendigen Führungskompetenzen**

Nr.	Kategorie	Anzahl
1	Fachliche Kompetenz/Expertise	56
2	Aktives Zuhören, Empathie, Verständnis	55
3	Aufgeschlossen, flexibel	49
4	Organisations-, Planungs- und Delegationskompetenz	42
5	Mitarbeiterorientierung, -förderung & -unterstützung	41
6	Fair, Ehrlich	37
7	Entschlossen, Entscheidungsfreudig, Engagiert	36
8	Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit	32
9	Soziale Kompetenz	24
10	Ziel- und Lösungsorientiert	23
11	Kommunikationsfähigkeit	19
12	Respektvoll, zeigt Vertrauen	18
13	Durchsetzungsfähig	17
14	Strategisches & unternehmerisches Denken	12
15	Interkulturelle Kompetenz	11
16	Souverän, ausgeglichen	10
17	Authentisch, Charismatisch	10
18	Teamfähig	9
19	Menschlich	9
20	Richtungsweisend, visionär	9

Nr.	Kategorie	Anzahl
21	Konsequent, konsistent	8
22	Vorbildfunktion	8
23	Loyal	5
24	Zuverlässig	4
25	Verantwortungsbewusst	3
26	Aufbau eines Netzwerks	3
27	Konfliktlösungskompetenz	3
28	Kritisches Denken	3
29	Werteorientiert	3
30	Kreativ	3
31	Autoritär	2
32	Effizient	2
33	Verhandlungskompetenz	2
34	Vertritt die Interessen seiner Mitarbeiter	2
35	Belastungsfähig	2
36	Direkt	1
37	Leistungsbereit	1
38	Intuitiv	1
39	Trendbewusst	1
40	Handlungsorientiert	1

Nr.	Kompetenz 1	Kateg. 1	Kompetenz 2	Kateg. 2	Kompetenz 3	Kateg. 3
1	structur/organization	4	justice	6	consequence	21
2	Menschenführung	5	Produktwissen	1	Entscheidungsfindung	7
3	Selbstbeherrschung	16	umfangreiches Fachwissen	1	sehr gute rhetorische Fähigkeiten	11
4	motivational skills	8	integrity	/	sensitivity	2
5	Mitarbeiter Führung	5	Mitarbeiter Förderung	5	Mitarbeiter Motivation	8
6	Zuhören	2	Verstehen	2	Kompetenzen richtig einsetzen und fördern	5
7	Geduld	16	Zuhören können	2	gute Kommunikation	11
8		/		/		/
9	experience	1	expertise	1	social competence	9
10	social competence	9	professional competence	1	communication skills	11
11	Überzeugung	8	Motivationsfähigkeiten	8	Fachwissen	1
12	Soziale Kompetenz	9	Führungskompetenz	/	Unternehmerische Kompetenz	14
13	Offen	3	Klar/Strukturiert	4	Motivierend	8
14	menschenführung	5	leal	/	Zuverlässig	24
15	Offen	3	Ehrlich und Fair	6	Tranzparenz	6
16	Fairness	6	Provide feedback (positive and developmental)	5	Coaching	5
17	Teamspirit	18	Weltoffenheit	3	Toleranz	3
18	Ehrlichkeit	6	Offenheit	3	Parteilosigkeit	6
19	Offenheit	3	Empathie	2	Durchsetzungsvermögen	13
20	fair	6	honest	6	consequent	21
21	Entscheidungswille	7	Team motivieren	8	Kongruenz zwischen Worten und Handeln	21
22	honesty	6	Motivation	8	assertiveness	13
23	Erstellt mittel- und langfristige Entwicklungsziele seiner Mitarbeiter	5	Vertritt die Interessen seiner Abteilung	34	Hat ein Netzwerk innerhalb des Unternehmens	26
24	fachkompetenz	1	social skills	9	zuhören	2
25	Mitarbeiterführung / Menschenführung	5	Entscheidungen treffen + Entscheidungen verantworten	7	realistische Ziele vorgeben, umsetzen und kontrollieren	4
26	open minded	3	Flexibility	3	loyal	23
27	Respekt	12	Durchsetzungsvermögen	13	Konsequent	21
28	überzeugungskraft	8	MA positive zu bestärken	5	offen für probleme sein und diese lösungsorientiert angehen	3
29	Unparteiisch sein	6	Stillschweigen bewahren, wenn man sich anvertraut	12	Motivierend	8

Nr.	Kompetenz 1	Kateg. 1	Kompetenz 2	Kateg. 2	Kompetenz 3	Kateg. 3
30	aufgeschlossen (berücksichtigt die Unterschiede)	3	verständnisvoll	2	kreativ	30
31	Durchsetzungsvermögen	13	emotionale Intelligenz	2	interkulturelle Kompetenz	15
32	social behaviour	9	expertise	1	assertiveness	13
33	fachliche Kompetenz	1	Führungsqualitäten	/	Offenheit für Neues	3
34	Branchen- und Fachkompetenz	1	interkulturelle Kompetenz	15	kommunikative Kompetenz	11
35	Kommunikationsfähigkeit	11	Verständnis	2	Kompetenz	/
36	auf verschiedene Charaktere eingehend	5	schnelle Entscheidungen treffen	7	fair	6
37	Communication	11	Overview	4	cooperation	/
38	fundiertes Fachwissen	1	Ehrlichkeit	6	Social Skills	9
39	Professionalität	/	Analysefähigkeiten	10	Mitarbeiterorientierung	5
40	Fachkompetenz	1	Menschenführung	5	sonstige	/
41	Stärken der Mitarbeiter erkennen	5		/		/
42	Mitarbeitermotivation und Unterstützung	5	Gleichberechtigte Behandlung aller MA, in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten und Gehaltserhöhungen	5	Möglichkeit für vertrauliche, persönliche und sachliche Gespräche	12
43	Kommunikativ	11	Entschlussfreudig	7	Orientiert an der Unternehmensstrategie	14
44	Fachliche Kompetenz	1	Menschlichkeit	19	Kommunikationsfähigkeit	11
45	wirklich zuhören zu können	2	basierend auf einer guten Recherche (Berücksichtigung aller Seiten) Entscheidungen treffen	7	Entscheidungen erfolgreich umsetzen helfen, ggf. korrigieren / anpassen an unvorhergesehene "Unwegsamkeiten"	4
46	Fachliche Kompetenz	1	Teamfähigkeit	18	Führungsstärke	/
47	Interesse zeigen	2	Informationen geben, nicht nur einfordern	6	Vertrauen haben	12
48	Empathie	2	Intuition	38	Kommunikationsfähigkeit	11
49	Empathie	2	Teamleadership/ Motivations skills	8	Überzeugungskraft	8
50	Erfahrung	1	Ehrlichkeit	6	Konstruktivität	32
51		/		/		/
52	social competence	9	professional competence	1		/
53	Entscheidungsfähigkeit	7	Vorbildfunktion	22	Empathie	2
54	Social competence	9	reliability	24	provides direction	20
55	Toleranz	3	Flexibilität	3	Konsistenz im Führungsstil	21
56	management quality	/	motivation	8	self-criticism	28
57	motivational	8	empathy	2	flexibility	3
58	professional comp	1	social comp	9	personal comp	/
59	Delegationskompetenz	4	Entscheidungsstärke	7	onfliktkompetenz	27

Nr.	Kompetenz 1	Kateg. 1	Kompetenz 2	Kateg. 2	Kompetenz 3	Kateg. 3
60	Sozialkompetenz	9	Lösungskompetenz	10	Verhandlungskompetenz	33
61	organizational talent	4	empathy	2	assertiveness	13
62	für die Generationen	/	über den Tellerand schauen	3	meine Probleme nicht nur anhören	2
63	Kommunikationsfähigkeit	11	Handlungskompetenz mit Blick auf ihre Aufgaben und deren Erläuterung mir gegenüber	4	Ehrlichkeit	6
64	Leadership	/	Organisation	4	empowerment	5
65	Autorität	31	Menschlichkeit	19	Offenheit	3
66	flexibel & offen für Neues, aber konstant im Verhalten	3	Verantwortungsbewusstsein zeigen	25	Immer versuchen einen 360-View zu haben	4
67	fair	6	open-minded	3	direct	36
68	Leadershipkompetenz	/	soziale Kompetenz	9	Leistungsbereitschaft	37
69	Zuhören, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu hören	2	Proaktivität	10	Durchsetzungsvermögen	13
70	Verständnisvoll	2	Zielorientiert	10		/
71	Führungsqualitäten	/	Verhandlungsgeschick	33	Teamfähigkeit	18
72		/		/		/
73	Priorisieren	4	Verständnis des Geschäftsbereichs	1	Empathie	2
74	Open-minded	3	leader	/	understanding	2
75	know how, incl. process understanding	1	able to make decisions (and stick to it)	7	able to delegate because he/she trusts	4
76	Offen (open-minded)	3	Klares Ziel setzen	10	Klares Struktur in der Führung	21
77	Flexibilität	3	Belastungsfähigkeit	35	Management	/
78	fachliche Kompetenz	1	Integrität	/	Sensibilität für Mitarbeiter	2
79	Motivationsfähigkeit	8	Entscheidungsfreude	7	Kritisches Denken	28
80	Weltoffenheit/Aufgeschlossenheit/interkulturelle Kompetenz	3	emotionale Intelligenz / Teamfähigkeit &Kooperationsbereitschaft	18	Problemlösefähigkeit	10
81	Überzeugungskraft / Motivationskraft	8	Ehrlichkeit / Konsequent	6	Kulturell sensibel und tolerant	15
82	Feingefühl	2	Offenheit (offene Kommunikation)	11	für das Team einsetzen	18
83	teamwork	18	international background	15	Zeilstrebigkeit	10
84	tolerant	3	begeisternd	8	ehrllich	6
85	Einfühlungsvermögen	2	Business-Zusammenhänge erkennen	14	Organisatorische Fähigkeiten	4
86	Loyalität	23	Offenheit	3	Hands-On Mentalität	40
87	Fachkompetenz	1	Sozialkompetenz	9	Entschlossenheit	7
88	Menschenkenntnis	19	Durchsetzungskraft	13	Fingerspitzengefühl	2
89	Struktur	4	Führungskompetenz	/	Kompetenz der Fachgebiete	1

Nr.	Kompetenz 1	Kateg. 1	Kompetenz 2	Kateg. 2	Kompetenz 3	Kateg. 3
90	Kommunikationsfähigkeit	11	Entscheidungsfähigkeit	7	Delegierungsfähigkeit	4
91	Offene und ehrliche Kommunikation	11	Durchsetzungsvermögen	13	Organisationstalent	4
92	Planning	4	Organisation	4	Management	/
93	Entscheidungswille	7	Einfühlungsvermögen	2	Offenheit	3
94	Motivation Dinge zu verändern	3	Offenheit gegenüber allen Kulturen und kulturellen Differenzen	15	Selbstorganisation und Disziplin	4
95	Respekt	12	Teamfähig	18	Freundliche Ausdrucksweise	12
96	open-minded	3	culturally experienced	15	fair	6
97	Toleranz	3	Verständnis	2	Gehör	2
98	Ruhe & Souveränität	16	Entscheidungsfähigkeit	7	Verantwortung übern.	25
99	Understanding	2	Know How	1	Management skills	/
100	Offenheit im Umgang	3	Kompetenz	/	klare Vision	20
101	Menschenführung	5	Flexibilität	3	Durchsetzungsvermögen	13
102	durchsetzungsfähig	13	fachlich kompetent	1	menschlich	19
103	Fachkenntnisse	1	Soziale Kompetenzen	9	Motivation von Mitarbeitern	5
104	Intercultural competence	15	Networking	26	Change management	14
105	Begeisterungsfähigkeit	8	Komplexität managen können/ priorisieren	4	Networking und Beziehungsmanagement	26
106	be the top down filter and back up the team	18	listen to and motive your team	18	make fast decisions	7
107	Ehrlichkeit	6	Für das Wohl der Firma einsetzen	14	Loyalität	23
108	soziale Kompetenz	9	Motivation	8	Selbstkritik	28
109	aufmerksam	2	ehrlich gegenüber Kollegen und Mitarbeitern	6	werteorientiert (Achten von Firmenwerten, Menschenrechten, Grundrechten, gesellschaftlichen Normen und Verhaltensregeln usw.)	29
110	Verständnis	2	Durchblick haben	4	Menschenkenntnis	19
111	competence	/	patience	16	fair	6
112	Entscheidungsfähigkeit	7	Mitarbeiter zu motivieren	8	Stärken und Schwächen der Mitarbeiter richtig zu erkennen und zu nutzen	5
113	Einsatzbereitschaft	7	Diplomatie	3	Fachwissen	1
114	Menschlichkeit	19	Führungsqualitäten	/	Geschäftliche Erfahrung	14
115	Fachkompetenz	1	Soziale Kompetenz	9	Persönliche Kompetenz	/
116	Souveränität	16	Menschlichkeit	19	Persönlichkeit	17
117	Respekt gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern	12	Loyalität gegenüber Arbeitgeber aber auch den Teammitgliedern	23	Fähigkeit und Vertrauen ins Team zu delegieren	12

Nr.	Kompetenz 1	Kateg. 1	Kompetenz 2	Kateg. 2	Kompetenz 3	Kateg. 3
118	Vorbildfunktion	22	Ehrlichkeit	6	Unterstützung zur eigenen Weiterentwicklung	5
119	Fachliche Kompetenz	1	Soziale Kompetenz	9	Kulturelle Kompetenz	15
120	Führungsqualitäten	/	Menschlichkeit	19	Konsequenz	21
121	Makes decisions	7	provides concrete goals	10	Professional knowledge	1
122		/		/		/
123	Führungspotenzial (z.B. eingehen auf die einzelnen Mitarbeiter, erkennen der stärken und diese fördern)	5	Know-how (in der lage sein, dem mitarbeiter bei problemlösungsprozessen zu unterstützen)	1	Offen für neues (dem mitarbeiter die freiheit zu geben prozesse und strategien mitzugestalten, seine meinung mit einbeziehen)	3
124	motivation	8	feedback and critics	5	conflict management	27
125	Vertrauen in Angestellte	12	Standpunkt der Abteilung vertreten und zu den Angestellten stehen	34	Verantwortung an Angestellte abgeben können	12
126	Offen	3	Rücksichtsvoll	12	Ehrlich	6
127	Toleranz	3	Respekt	12	Interesse	2
128	Ehrlichkeit	6	Entscheidungsfreudig	7	Zielorientiert	10
129	Einfühlungsvermögen	2	Durchsetzungskraft	13	Fachkompetenz	1
130		/		/		/
131	Kompetenz und Führungsverhalten im Einklang zu unseren Werten	29	Auftreten und Authentizität	17	Mitarbeiterverständnis/-motivation und Vertrauen	5
132	empathy	2	open	3	honest	6
133	Führung	/	Entscheidung	7	Unterstützung	5
134	Open minded, open for suggestions	3	Motivational	8	A person to talk to	2
135	service-minded	5	charismatic	17	fair	6
136	Strategic thinking	14	People management skills	5	Conflict management skills	27
137	People management skills	5	Talent empowerment and recognition	5	Product knowledge	1
138	the will to lead	/	open minded	3	a decisionmaker	7
139	Forward thinking	7	Considerate/understanding/empathetic	2	Organised/calm	16
140	Inspirational	8	Visionary	20	Expert Knowledge	1
141	planning	4	tolerant	3	solution orientated	10
142	talent- being exemplary	22	orginized	4	calm	16
143	to listen and really hear what the employee has to say	2	be the example that the manager wants his employees to be	22	problem solver and supporter	10
144	Fair	6	Efficient	32	Authoritative	31
145	Leadership	/	Knowledge	1	Communication	11
146	Leadership	/	Professionality	/		/

Nr.	Kompetenz 1	Kateg. 1	Kompetenz 2	Kateg. 2	Kompetenz 3	Kateg. 3
147	Organizational skills	4	Fast decision taking	7	Coaching	5
148	Freedom to do with trust	12	Guidance given on time	4	Listening	2
149	Calm under pressure	16	Able to delegate	4	Manage expectations of employees	5
150	intercultural understanding	15	empathic	2	enhancing skills of others	5
151	Think out of the box	3	Make it happen	10	Have a vision	20
152	Ability to delegate	4	Respect	12	Organisational skills	4
153	Full Overview of the team tasks	4	Confidence	12	Flexibility	3
154	Decision-Making Skills	7	Ability to listen	2	Flexibility	3
155	Knowledge	1	Patience	16	Credibility	17
156	Interpersonal and Social Skills	9	Emotional Intelligence	2	Functional Expertise/competence	1
157	Entrepreneur	14	Visionary	20	Executorial	/
158	Ability and patience to listen.	2	Take decisions	7	Lead the team with respect	12
159	time to let team members think for themselves rather than solving problems for them	4	Experience in other companies/departments that can enhance their decision making and help coach other team members	1	team player: need to be able to work well in a matrix organisation where there are few direct reports, It's vital you can influence people that don't report to you.	20
160	Global experience	15	solution-focused	10	strategic thinking	14
161	Say yes to what Björn wants	/	Don't doubt what Björn says	/	Execute what Björn asks you to do	/
162	Decision making	7	Being proactive, rather being just reactive	10	Recognise and follow up the trends	39
163	listen to team members needs and ideas.	2	organize clearly the roles of the team members	4	give goals to team members	10
164	visionary yet realistic on how to achieve visions	20	goal oriented	10	inspiring with out of the box thoughts, solutions and actions	8
165	have clear overview of team tasks/workload, and fairly distribute to team members	4	clear set up of team guidelines and back up plans	4	able to motivate team members	8
166	Open minded & friendly	3	Adaptive & Agile i.e. ability to accept and manage the changes with time and situation	4	Problem Solving attitude, not the blame game attitude	10
167	Problem Solving skill combined with Good Analytical skills	10	Interpersonal skills	9	Leadership	/
168	open-minded	3	uplift people	5	pro-active	10
169	Honesty	6	Experience	1	Empathy	2
170	Gesunder menschenverstand sehr wichtig	19	Fairness	6	Einfühlungsvermögen	2
171	just	6	competent	/	honest	6



Nr.	Kompetenz 1	Kateg. 1	Kompetenz 2	Kateg. 2	Kompetenz 3	Kateg. 3
172	Struktur	4	Organisation	4	Durchsetzungsvermögen	13
173	social competence	9	Fachkompetenz	1	Managerial skills	/
174	social competence	9	strategic vision	14	specialist	1
175	Gespür für zwischenmenschliche Beziehungen und Konflikte	2	Durchsetzungsfähigkeit und Begeisterungsfähigkeit für Ideen	13	Persönlichkeit und Ausstrahlung	17
176	Strong communication skills	11	social competence	9	responsibility	25
177	Überzeugungskraft	8	Analysestärke	10	Intrinsische Motivation	8
178	Erfahrung	1	Weitsicht	3	Vertrauen	12
179	Leadership	/	Drive	/	Consistency	21
180	Grundwissen in allen Bereichen, sodass bei Fragen weitergeholfen werden kann & qualifiziertes Feedback möglich ist	1	fair	6	Mit gutem Beispiel voran gehen / nichts erwarten, was man selber nicht bereit ist zu leisten (Authentizität)	17
181		/		/		/
182	Organisationsfähigkeit	4	Balastbar	35	Offen	3
183	Motivation	8	Organisation	4		/
184	Mut zu Entscheidungen	7	Loyalität	23	Authentisch sein	17
185	Delegation	4	Change Management	/	Priorities definition	4
186	Kompetenz im Tätigkeitsfeld	1	Einfühlungsvermögen	2	Durchsetzungsvermögen	13
187	klare Kommunikation & Guidance	11	Fachkompetenz	1	Fairness	6
188	Open minded	3	emphatic	2	progressive	10
189	klare Kommunikation	11	schnelle Entscheidungen	7	zuverlässig	24
190	Vorbildfunktion	22	Durchsetzungsvermögen	13	Zuverlässig	24
191	soziale Kompetenz	9	fachliche Qualifikation & Erfahrung	1	internationale Berufserfahrung	15
192	Führungskompetenz	/	Fachkompetenz	1	Managementkompetenz	/
193	Geduld	16	Erfahrung	1	Kreativität	30
194	Clear and Honest Communication	11	Time prioritization	4	Expert in their field	1
195	Leadership	/	authentic	17	Engaged	7
196	Vorbild sein	22	Zuhören können	2	Mitarbeiter aufbauen und führen	5
197	Able to bring people together	5	Able to drive progress results multiple locations	10	Open minded	3
198	leadership	/	project management	/	resource management	4
199	authentic & trustful	17	strong modern leadership	/	dedicated & commitment	7
200	Gleichbehandlung	6	Vorbild	22	Einfühlungsvermögen	2
201	Strategisches Denken	14	Mitarbeiterführend/Empowerment	5	Führungspersönlichkeit - vorranging	/
202	Unternehmergeist	14	Überzeugungskraft	8	Flexibilität	3
203	engagement	8	erfahrung	1	fachkenntniss	1

Nr.	Kompetenz 1	Kateg. 1	Kompetenz 2	Kateg. 2	Kompetenz 3	Kateg. 3
204	Fachwissen	1	Feedback geben (pos. wie negativ)	5	Puma Values leben	29
205	guiding	20	leading	/	supporting	5
206	decisive	7	empathatic	2	THE RESULT: Achieve high performance from team.	10
207	Sehr schnelle Entscheidungsfähigkeit	7	Authentizität	17	Emphathie	2
208	Bedürfnissen der Mitarbeiter erkennen	5	Fordern und Fördern von Mitarbeitern	5	Entscheidungen zeitnah treffen	7
209	Erfahrung im Fachgebiet	1	Empathie	2	Fairness	6
210	Vision	20	Creativity	30	Decision maker	7
211	expert knowledge in the field he/she is managing to ensure fast and educated decision making	1	inspirational	8	supportive	5
212	Social Skills	9	Empathic Skills	2	Communication Skills	11
213	Knowledgeable	1	Decision taker and follow up	7	trustworthy	12
214	Entscheidungsfähigkeit	7	Durchsetzungsvermögen	13	Motivierend	8
215	fachliche Kompetenz	1	Vorbildfunktion leben	22	Einfühlungsvermögen	2
216	MitarbeiterFührung (Soziale Kompetenz)	9	Motivationfähigkeit	8	Fachliche Kompetenz	1
217	fair	6	open	3		/