

Führungsstile beim Middle-Management Deutschland und die Niederlande im Vergleich

De Haan, M.P. (Matthijs)
S4823869
m.p.dehaan@student.ru.nl

Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der Letteren
Duitse Taal en Cultuur
15. Juli 2019

Betreuer: C. Thesing
Zweitbetreuer: H. Peterse

Radboud Universiteit



Zusammenfassung

In dieser Arbeit wurde untersucht, ob es Unterschiede im Führungsstil zwischen deutschen und niederländischen Middlemanagern/-innen existiert. Auf der Grundlage des Full-Range-Leadership-Modells (FRLM) wurde ein Fragebogen erstellt, der von 14 Middlemanagern/-innen deutscher und 20 Middlemanagern/-innen niederländischer Herkunft ausgefüllt wurde. Die Ergebnisse wurden mittels eines Mann-Whitney-U-Tests analysiert. Dies zeigte, dass sich die Führungsstile niederländischer und deutscher Middlemanager/-innen statistisch signifikant ($p < .1$) in zwei Kategorien des FRLM unterscheiden. Deutsche Middlemanager/-innen wenden mehr Management by Exception (active) ($U = 87.500$, $p = .065$) und mehr Idealized Influence behavior ($U = 90.000$, $p = .077$) an. Diese Arbeit bestätigt, dass das FRLM in einem cross-kulturellen Kontext angewandt werden kann. Aufgrund der kleinen Stichprobe muss dieses Ergebnis jedoch mit Sorgfalt behandelt werden. Die zukünftige Forschung müssen zeigen, ob diese Unterschiede auch bei größeren Stichproben auftreten.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	3
2 Hauptteil	6
2.1 Theoretischer Rahmen	6
2.1.1 Management	6
2.1.2 Führung	8
2.1.3 Full Range Leadership	11
2.1.4 Beeinflussende Faktoren	14
2.1.5 Das Kulturmodell von Hofstede	16
2.1.6 Full Range Leadership und die Kulturdimensionen	19
2.1.7 Full-Range-Leadership-Modell im cross-kulturellen Kontext	20
2.1.8 Hypothesen	20
2.2 Methodologischer Rahmen	21
2.2.1 Methodik	21
2.2.2 Stichprobe	22
2.2.3 Datenerhebung	23
2.2.4 Reliabilität und Validität	24
2.3 Ergebnisse	26
2.3.1 Analyse	26
2.3.2 Metadaten	27
2.3.3 Niederländische und Deutsche Middlemanager/-innen	27
3 Diskussion	31
4 Kritische Reflexion und Ausblick	33
4.1 Kritische Reflexion	33
4.2 Ausblick	34
5 Literaturverzeichnis	36
Appendixe	40
I Indikatoren und Fragen	40
II Fragebogen Deutsch	43
III Fragebogen Niederländisch	53
IV Deskriptive Statistik	63
V Gelöschte Fragen	64
VI Test auf Normalverteilung	64
VII Mann-Whitney-U-Tests für individuelle Fragen	66

1 Einleitung

Deutschland und die Niederlande haben eine lange Geschichte von gegenseitiger Zusammenarbeit. Vor dem Zweiten Weltkrieg war Deutschland bedeutend für die Niederlande: Von 1917 bis 1943 war Deutschland schon dessen größter Handelspartner (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018b). Nach einem „Tiefpunkt des Verhältnisses in den Jahren 1940 –1945“ (Wielenga, 2000, 14) war Deutschland 1950 wieder der bedeutendste Handelspartner der Niederlande (2000, 15).

Von den Behörden der beiden Länder werden häufig Projekte zur Stimulierung der Zusammenarbeit initiiert. So gibt es fünf Euregios an der Grenze zwischen beiden Ländern, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Zusammenarbeit derart zu stimulieren, dass die Grenzregionen „zu einem integrierten und starken Lebens- und Wirtschaftsraum werden, in dem die Grenze keine trennende und hemmende Wirkung mehr hat“ (EUREGIO, o. D.). Außerdem regt die Europäische Union diese Zusammenarbeit seit 1991 durch Subventionen des INTERREG-Programmes an (INTERREG Deutschland Nederland, o. D.). Insgesamt hatten 2014 ungefähr 6.000 Unternehmen aus Deutschland einen Sitz in den Niederlanden (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016, 26). Laut des Internationalisierungsmonitors des statistischen Bundesamtes der Niederlande haben ausländische Unternehmen hauptsächlich zwei Gründe, sich in den Niederlanden niederzulassen: erstens aus effektiven ökonomischen Anlässen,

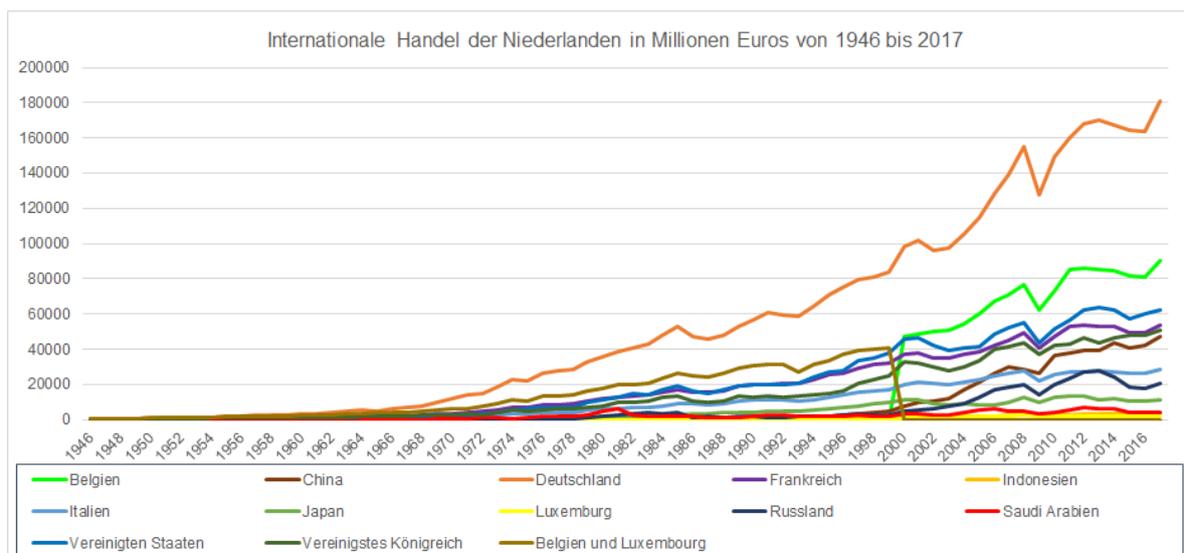


Abbildung 1: Grafische Repräsentation der Entwicklung des niederländischen internationalen Handels (Adaptiert nach Datensatz von: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018b)

wie Erzeugung und Verkauf, und zweitens aus steuereinsparenden Gründen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018a, 53).

Trotz Anstrengungen zur Stimulierung der Zusammenarbeit zwischen den Niederlanden und Deutschland treten mancherorts Probleme auf. Es existieren immer noch Konflikte und Missverständnisse in der Kommunikation (Thesing, 2016, 213). Um die Zusammenarbeit zwischen den Niederlanden und Deutschland zu verbessern, müssen zunächst die Unterschiede zwischen den beiden Ländern untersucht werden. Diese Unterschiede wurden in mehreren Studien festgestellt, beispielsweise in den kulturellen Dimensionen von Hofstede, wo sich die Niederlande und Deutschland in bestimmten Dimensionen unterscheiden. Der Fokus dieser Forschung liegt auf Unterschieden in den Führungsstilen. Die Forschungsfrage lautet daher:

„Gibt es Unterschiede zwischen den Führungsstilen von deutschen und niederländischen Middlemanager/-innen?“

Diese Arbeit zielt darauf, die Führungsstile von deutschen und niederländischen Middlemanager/-innen mittels einer Theorie zu den Führungsstilen zu analysieren. Zu diesem Zweck werden Theorien zu den Führungsstilen im theoretischen Rahmen erklärt und Studien diskutiert, die andere den Führungsstil von Manager/-innen beeinflussende Faktoren (wie Geschlecht, Alter, Bildung und Organisation) thematisieren. Bevor auf die Theorien zu den Führungsstilen eingegangen wird, wird ermittelt, wie die Struktur einer Organisation aussehen kann, in der Middlemanager/-innen Positionen einnehmen und welche Aufgaben ein/-e Manager/-in ausführt. Der/die Middlemanager/-in wurde gewählt, weil diese Führungskräfte dem operationellen Kern am nächsten sind und erwartet wird, dass diese Managementebene den Ergebnisse dieser Studie am meisten nutzen wird. Diese Erwartung basiert auf der Annahme, dass die Zusammenarbeit zwischen deutschen und niederländischen Organisationen auf der Ebene des operativen Kerns und des mittleren Managements intensiver ist als im Top-Management. Der Top-Management spielt voraussichtlich eine bedeutendere Rolle bei den Verhandlungen über eine mögliche Zusammenarbeit.

Nachdem die Position und Aufgaben eines/-r Managers/-in geklärt und die Theorien über Führungsstile diskutiert wurden, wird das Kulturmodell von Hofstede thematisiert. Anhand dieses Kulturmodells werden Überschneidungen zwischen Merkmalen des Kulturmodells und Merkmalen der Führungstheorie gesucht. Auf der Grundlage dieser Beziehungen werden in Kapitel 2.1.8 die Hypothesen für diese Arbeit aufgestellt. Anschließend wird die Methode

diskutiert, wie diese Hypothesen getestet werden. In dieser Studie wurde ein quantitativer Fragebogen verwendet, dessen Ergebnisse im nächsten Kapitel mit statistischen Methoden ausgewertet werden. Nach der Analyse erfolgt die Diskussion. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse mit den in Kapitel 2.1.6 hergestellten Überschneidungen gegenübergestellt und es wird diskutiert, inwiefern die Ergebnisse dieser Studie mit den Ergebnissen früherer Studien in Beziehung stehen. Abschließend wird die Arbeit reflektiert und es wird diskutiert, welche Fragen, die in zukünftigen Untersuchungen beantwortet werden können, aufgetaucht sind.

2 Hauptteil

2.1 Theoretischer Rahmen

Im theoretischen Rahmen wird hauptsächlich auf drei Konzepte eingegangen: Management, Führung und Kultur. Erstens befasst sich das Konzept Management mit den Aufgaben eines/r Managers/-in und mit der Struktur einer Organisation, in denen ein/-e Manager/-in eine Position einnehmen kann. Anschließend liegt der Fokus bei dem Konzept der Führung auf die koordinierende Rolle eines/-r Managers/-in. Anschließend wird das Konzept Kultur anhand der kulturellen Dimensionen von Hofstede behandelt, anhand derer die Unterschiede zwischen deutscher und niederländischer Kultur aufgezeigt werden. Am Ende des theoretischen Rahmens wird diskutiert, welche Überschneidungen zwischen den Merkmalen der kulturellen Dimensionen und den Merkmalen der Führungsstile bestehen, woraufhin Hypothesen auf der Grundlage dieser Merkmale formuliert werden.

2.1.1 Management

In diesem Kapitel wird das Konzept Management behandelt. Zunächst wird ein allgemeines Bild der Aufgaben eines/-r Managers/-in skizziert. Anschließend wird anhand eines Modells für Organisationsstrukturen von Mintzberg (1979) diskutiert, wo Führungskräfte in diesen Strukturen eine Position einnehmen können. Anschließend wird der Schwerpunkt dieser Arbeit erörtert: der/die Middlemanager/-in.

Der/Die Manager/-in

Manager/-in, Führungskraft, Vorgesetzte/-r, Chef/-in, Leiter/-in, jede Organisation hat einen anderen Namen für die Person, die andere Personen koordiniert. Die Koordination von Personen ist allerdings nicht die einzige Aufgabe, die mit zahlreichen dieser Konzepte verbunden ist. Hales (2001) hat sich damit auseinandergesetzt, was die Aufgaben eines/-r Managers/-in sind. Ein/-e Manager/-in ist oft auch der/die Vertreter/-in der Mitarbeiter/-innen. Außerdem ist der/die Manager/-in für die Problemlösung, Verhandlung und Vernetzung verantwortlich. Die Aufgabe der Koordination der Personen kann weiter unterteilt werden in das Verteilen von Aufgaben, das Kontrollieren von Prozessen, das Zur-Verfügung-Stellen von Werkzeugen und die Funktion des/der Ansprechpartners/-in. Außerdem ist der/die Manager/-in auch

für seine/ihre eigenen Aufgaben verantwortlich, die spezifisch für den Bereich, in dem der/die Manager/-in tätig ist, gelten (Hales, 2001, 50–51).

Der Begriff ‚Manager‘ ist auch mit anderen Aufgaben verbunden. Die Funktion Account-Manager/-in hat zum Beispiel wenig mit den von Hales aufgelisteten Aufgaben zu tun. Stattdessen ist der/die Account-Manager/-in erster Linie für den Kundenkontakt verantwortlich (Bundesagentur für Arbeit, o. D. -a). Andere Beispiele sind der/die Fondsmanager/-in, der/die für die Erhöhung des investierten Kapitals der Kunden verantwortlich ist (Bundesagentur für Arbeit, o. D. -b), und der/die Risk-Manager/-in, der/die potenzielle Risiken identifizieren und analysieren muss, damit verhindert wird, dass Geschäftsprozesse gestört werden (Bundesagentur für Arbeit, o. D. -c).

Wie in der Einleitung dargelegt wurde, besteht das Ziel dieser Forschung darin, die Unterschiede in den Führungsstilen deutscher und niederländischer Manager/-innen zu untersuchen. In dieser Arbeit liegt also der Schwerpunkt auf einem bestimmten Teil der Aufgaben des/der Managers/-in: der Koordination der Mitarbeiter/-innen.

Middlemanager/-in

Die Koordination der Mitarbeiter/-innen erfolgt organisationsweit. Um einen Überblick der Struktur einer Organisation zu erhalten, hat Mintzberg ein Modell für Organisationsstrukturen entwickelt. Mintzberg ist ein Managementwissenschaftler der sich selbst als „organisation theorist“ (Mintzberg, 1989, zitiert nach Witzel & Warner, 2013, 468) betrachtet. Organisationen verfügen laut Mintzberg über sechs Komponenten: den betrieblichen Kern, die strategische Spitze, die Mittellinie, die Technostruktur, den Hilfsstab und die Ideologie. Die letzte Komponente, die Ideologie, ist nicht greifbar, aber wird beschrieben als „the traditions and beliefs that make [...] [the organisation] individual and give it life“ (Witzel & Warner, 2013, 468). Für diese Arbeit ist die Mittellinie am relevantesten. Diese formt gemeinsam mit der strategischen Spitze und dem betrieblichen Kern den hierarchischen Teil der Struktur.

Die zwei nichthierarchische Komponenten der Struktur, die Technostruktur und der Hilfsstab, unterstützen den hierarchischen Teil. Die Technostruktur besteht aus den Mitarbeitern/-innen, die die Mitarbeiter/-innen im hierarchischen Teil unterstützen und beeinflussen (Mintzberg, 1979, 29). Das Aufgabenpaket der Mitarbeiter/-innen der Technostruktur besteht unter anderem aus dem Planen, Entwickeln und Verändern von den Prozessen des hierarchischen Teils

der Struktur und dem Trainieren der Mitarbeiter/-innen des hierarchischen Teils (1979, 29). Nicht nur die Technostruktur weist eine unterstützende Funktion auf den hierarchischen Teil auf, sondern auch der Hilfsstab übernimmt diese Funktion. Der Unterschied ist aber, dass die Arbeit des Hilfsstabs die Prozesse des hierarchischen Teils nicht beeinflusst (1979, 31). Wesentlich ist die Position des/der Middlemanagers/-in. Wenn den/die Middlemanager/-in in die Konfiguration von Mintzberg versetzt wird, vertritt er/sie die bedeutende Position zwischen dem betrieblichen Kern und der strategischen Spitze (vgl. Wai Kwong et al, 2001, zitiert nach MacNeil, 2003, 294). Andere Begriffe für die Position zwischen dem betrieblichen Kern und der strategischen Spitze sind Line-Manager und Führungskraft, wobei sich eine Führungskraft nicht ausschließlich in der Mittellinie befindet. Funktionen in der strategischen Spitze können nämlich auch den Namen ‚Führungskraft‘ tragen. In dieser Arbeit wurde deswegen entschieden, den Begriff Middlemanager/-in zu verwenden.

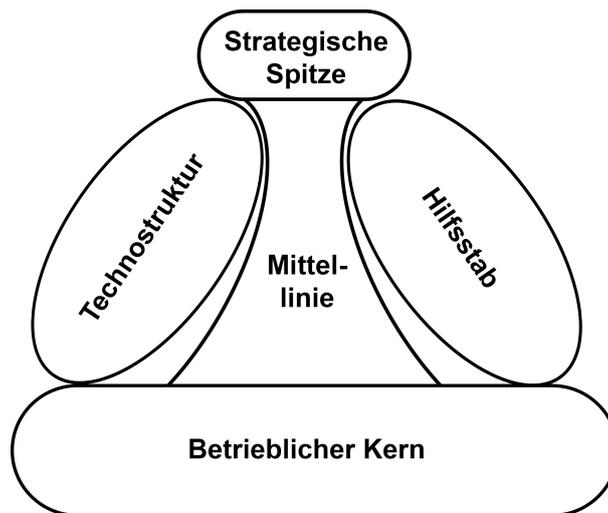


Abbildung 2: Visuelle Repräsentation der Konfiguration von Mintzberg (Benoist, 2011)

2.1.2 Führung

Im vorherigen Abschnitt wurde besprochen, was zu den Pflichten eines/-r Managers/-in gezählt wird, und es wurde ein Bild davon skizziert, welche Positionen ein/-e Manager/-in oder Führungskraft innehaben kann. In diesem Abschnitt werden die führungsspezifischen Aufgaben der Führungskraft weiter erläutert. Anhand von Führungsstilen wird diskutiert, welche Vorstellungen über eine gute Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in bestehen.

Im Laufe der Jahre wurden zahlreiche verschiedene Definitionen für das Konzept der ‚Führung‘ entworfen. So gibt es die ‚*trait perspective*‘. Aus dieser Perspektive wird angenommen, dass es Personen gibt, die als Führungskraft geboren werden (Northouse, 2013, 7). Eine andere Variante ist die ‚*process perspective*‘, wo Führung als ein Prozess, der zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter/-innen geschieht, betrachtet wird. Das heißt auch, dass es eine Fähigkeit ist, die man lernen kann (2013, 8). Northouse beschreibt Führung folgendermaßen: „Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal“ (2013, 5). Northouse betrachtet Führung also nicht aus der Traits-Perspektive, sondern aus der Prozessperspektive. In dieser Arbeit wird ebenfalls von der Prozessperspektive ausgegangen. Dies geschieht zum einen, weil die Traits-Perspektive auf statischen Eigenschaften basiert. Unter der Annahme, dass Führungsqualitäten statische Eigenschaften sind, kann in dieser Studie nur untersucht werden, ob es in Deutschland mehr ‚natürliche Führungskräfte‘ mit den richtigen Eigenschaften gibt als in den Niederlanden oder umgekehrt. Bereits 1948 stellte sich heraus, dass die Traits-Perspektive verschiedene Situationen nicht berücksichtigt. So kann sich je nach Situation unterscheiden, welche Eigenschaften für eine effektive Verwaltung am besten geeignet sind (Stogdill, 1948, paraphrasiert nach Northouse, 2013, 31). Die Perspektive wird wegen dieses Problems auch kritisiert. Die Forschungen können wenig Klarheit darüber geben, welche Eigenschaften als Führungskraft relevant sind (Northouse, 2013, 31).

Die Prozessperspektive ist jedoch keine isolierte Theorie. Unter diese Perspektive fallen mehrere Theorien, die in diesem Kapitel kurz erörtert werden. Nicht alle Theorien werden in dieser Arbeit besprochen. Meuser et al. (2016, 1374) fanden schon 49 verschiedene Führungstheorien in 846 Artikeln. In dieser Arbeit wird daher eine Auswahl von fünf populäreren Theorien präsentiert, die auch von Northouse (2013) diskutiert werden. Anschließend wird die in dieser Arbeit verwendete Theorie ausführlicher erörtert.

Prozesstheorien

Die erste Prozesstheorie, die Northouse beschreibt, ist die *Leader-Member-Exchange-Theorie*. Diese Theorie betrachtet Führung als einen Prozess, der sich auf Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in richtet (Northouse, 2013, 161). Die Leader-Member-Exchange-Theorie betont die Relevanz eines intensiven Kontakts zwischen Führungskraft und Mitar-

beiter/-in, um die Ziele zu erreichen. Überdies muss die Führungskraft für Vertrauen und Respekt bei allen Mitarbeitern/-innen sorgen.

Außerdem existiert die *Servant Leadership*. Die Grundprinzipien dieser Theorie sind es, die Interessen der Mitarbeitern/-innen über das Eigeninteresse zu stellen und die Führungskraft als ‚Servant‘ oder Diener der Mitarbeiter/-innen zu betrachten (2013, 220). Führungskräfte achten auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen und helfen ihnen, sich weiterzuentwickeln (2013, 219). Überdies berücksichtigen die Führungskräfte bei ihrem Verhalten ethische und moralische Überlegungen (2013, 229).

Die dritte Theorie ist die *Authentic Leadership*. Für diese Theorie wurde keine eindeutige Definition formuliert. Grundsätzlich soll die Führung allerdings ‚authentisch‘ oder aufrichtig erfolgen (2013, 253). Im Rahmen dieser Theorie lassen sich zudem drei Perspektiven unterscheiden: die *Intrapersonal*-Perspektive, die *Interpersonal*-Perspektive und die *Developmental*-Perspektive. Die intrapersonale Perspektive betont die Rolle der Führungskraft, die ihren Lebenserfahrungen einen Sinn zu geben weiß und diesen Sinn nutzt, um sich als Führungskraft zu entwickeln (2013, 254). Im Gegensatz zu der intrapersonalen Perspektive bezieht die interpersonale Perspektive neben der Führungskraft selbst auch den Aspekt der Mitarbeiter/-innen mit ein. Authentische Führung entsteht in diesem Fall, wenn die Führungskräfte und die Mitarbeiter/-innen miteinander kommunizieren (2013, 254). Die Developmental-Perspektive betrachtet authentische Führung als etwas, das sich im Laufe des Lebens der Führungskraft entwickelt und beeinflusst werden kann (2013, 254). Diese Perspektive stimmt einigermaßen mit der intrapersonalen Perspektive überein. Außerdem sind Konzepte, wie die oben genannte Sinnfindung der Lebenserfahrungen, recht vage. Northouse bestätigt diese Tendenz mangels klarer Definitionen. Die Theorie wurde bisher noch nicht ausreichend untersucht und konkretisiert (2013, 269).

Die vierte Theorie ist die *Team Leadership*. Diese Theorie betrachtet Führung als eine Funktion, die sicherstellen muss, dass die Gruppe effektiv arbeitet (2013, 303). Auf den ersten Blick scheint sich diese Theorie mit der Servant-Leadership-Theorie zu überschneiden. Im Gegensatz zur Servant Leadership hat Team Leadership jedoch auch ein Modell entwickelt, das die Führungskraft bei der Ermittlung der Bedürfnisse der Gruppe unterstützt (2013, 303–304).

Die letzte Theorie ist die *Transformational Leadership*. Diese Form von Führung bildet zusammen mit der *Transactional Leadership* und der *Laissez-Faire Leadership* das *Full-Range-*

Leadership-Modell. Transformational Leadership, oder transformationale Führung, ist eine der beliebtesten Theorien zur Führung (2013, 185). Der Fokus liegt bei dieser Theorie auf der Entwicklung und Motivation der Mitarbeiter/-innen (2013, 185) sowie auf dem Zur-Verfügung-Stellen von Werkzeugen, damit die Mitarbeiter/-innen die gestellten Ziele erreichen (2013, 193). Außerdem verhält die Führungskraft sich so, dass Mitarbeiter/-innen die Führungskraft respektieren und ihr vertrauen (Agyemang, Boateng Dzandu, 2017, 487). Transformationale Führung vereint also mehrere Prinzipien aus anderen Theorien: Das Zur-Verfügung-Stellen von Werkzeugen überschneidet sich mit der Servant Leadership und der Team Leadership, den Fokus auf Entwicklung und Motivation teilt sich die Transformational Leadership mit der Servant Leadership und den Fokus auf Vertrauen und Respekt mit dem Leader-Member Exchange.

Die Überlappung zwischen Transformational Leadership und den anderen Theorien macht diese Theorie umfassend. Da sie zu den beliebtesten Theorien zur Führung gehört, existiert eine Vielzahl an Literatur zu dieser Theorie. Zudem sind die Dimensionen mehrmals validiert worden (Northouse, 2013, 211–212). Dadurch eignet sich diese Theorie gut für die vorliegende Arbeit. Außerdem befasst sich die Theorie nicht nur mit transformationaler Führung, sondern zusammen mit der Laissez-faire-Führung und der transaktionalen Führung bildet sie ein vollständiges Modell, das verschiedene Facetten der Führung hervorhebt. Diese Facetten werden im folgenden Abschnitt näher erläutert.

2.1.3 Full Range Leadership

Das Full-Range-Leadership-Modell, an dessen Grundlage James Macgregor Burns im Jahr 1978 war, wurde von Bruce Avolio und Bernard Bass weiterentwickelt und in drei Führungsstile unterteilt: *transaktionale Führung*, *transformationale Führung* und *Laissez-Faire-Führung* (Steinle, Eichenberg, & Stolberg, 2008, 105). Obwohl die drei Führungsstile unterschiedlich sind, schließen sie einander nicht aus. Eine ausbalancierte Kombination des transformationalen und des transaktionalen Führungsstil wird als besonders effektiv bewertet (Avolio, 2011, 50). Außerdem hat eine Metastudie erwiesen, dass der transformationale Führungsstil die Leistungen der Mitarbeiter/-innen steigert, während der Laissez-Faire-Führungsstil eine negative Wirkung auf die Leistungen der Mitarbeiter/-innen hat (Dumdum, Lowe & Avolio,

2013, 49). Die Art der Organisation beeinflusst die Wirksamkeit der transformationalen Führungsstil zusätzlich. Eine Metaanalyse von Gasper (1992, 81) zeigt beispielsweise, dass der transformationale Führungsstil in militärischen Organisationen wirksamer ist als in nichtmilitärischen Organisationen.

In diesem Absatz werden die drei Führungsstile besprochen und die zugehörigen Kategorien erklärt. Da in der Literatur die Kategorien verkürzt dargestellt werden, werden die Kategorien in diesem Teil aus mehreren Studien destilliert, damit ein möglichst umfassendes Bild der Führungsstile skizziert werden kann.

Transaktionale Führung

Transaktionale Führung kennzeichnet sich durch klare gegenseitige Erwartungen von Führungskraft und Mitarbeiter/-in, wobei sich auf die Zielen fokussiert wird und gute Leistungen angemessen belohnt werden (Stief & Kubowitsch, 2015). Transaktionale Führung ist in drei Kategorien unterteilt: *Contingent Reward*, *Management by Exception (active)* und *Management by Exception (passive)*.

Führungskräfte, die *Contingent Reward* anwenden, treffen Vereinbarungen über die Erwartungen, die Führungskräfte und Mitarbeiter/-in voneinander haben (Felfe, 2006, 63). Außerdem werden von diesen Führungskräften klare Ziele gesetzt und werden gute Leistungen von den Mitarbeitern/-innen angemessen belohnt (2006, 63).

Management by Exception (active) kennzeichnet das genaue Überwachen der Mitarbeiter/-innen, um festzustellen, ob Fehler gemacht oder Regeln gebrochen werden (2006, 63). Außerdem werden bei Fehlern oder Verstößen schnell Maßnahmen zur Korrektur ergriffen (Northouse, 2013, 195).

Management by Exception (passive) dagegen kennzeichnet das Eingreifen, nachdem Probleme entstanden sind oder Ziele nicht erreicht wurden. Im Gegensatz zur aktiven Form von Management by Exception werden also Mitarbeiter/-innen und Prozesse nicht oder wenig kontrolliert (2013, 196). Wenn Management by Exception (passive) angewandt wird, liegt den Fokus darauf, die Dinge so zu halten, wie sie sind (Kirkbride, 2006, 25).

Transformationale Führung

Der transformationale Führungsstil zeichnet sich durch die intensive Auseinandersetzung der Führungskräfte mit Mitarbeitern/-innen im sozial-emotionalen Bereich aus. Laut Northouse (2013, 185) liegt der Fokus auf Charisma, Engagement und Ethik. Außerdem wird auf die Normen und Werte der Mitarbeiter/-innen geachtet und diese sind motiviert, mehr zu tun, als sie für möglich halten. Transformationale Führung ist unterteilt in fünf Dimensionen: *Idealized Influence attributed*, *Idealized Influence behavior*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* und *Individualized Consideration* (Felfe, 2006, 63).

Zu *Idealized Influence attributed*, oder *Ila*, gehört die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Es geht um die Art und Weise, wie die Führungskraft sich präsentiert. Die Führungskräfte verhalten sich so, dass sich die Mitarbeiter/-innen mit der Führungskraft identifizieren (Northouse, 2013, 191). Außerdem stellt die Führungskraft die Interessen der Mitarbeiter/-innen über sein/ihr Eigeninteresse (Antonakis & House, 2011, 9).

Idealized Influence Behavior beschreibt laut Antonakis und House (2011, 9), inwieweit Führungskräfte sich Gedanken machen über die ethischen und moralischen Konsequenzen von Entscheidungen und überdies inwieweit die Führungskraft ihre bedeutendsten Überzeugungen und Werte reflektiert. Die Führungskräfte schaffen das Gefühl eines gemeinsamen Ziels unter den Mitarbeitern/-innen (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003, 264).

Transformationale Führungskräfte die *Intellectual Stimulation* anwenden, regen Mitarbeiter/-innen dazu an, sich Problemen kreativ und flexibel zu nähern. Laut Kirkbride (2006, 26) werden Mitarbeiter/-innen durch Intellectual Stimulation stimuliert, selbst Probleme zu lösen, Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und für Veränderungen offen zu sein.

Die Kategorie *Individualized Consideration* bezieht sich auf die persönliche Begleitung, die Führungskräfte den Mitarbeitern/-innen bieten können. Führungskräfte, die diese persönliche Begleitung anbieten, helfen Mitarbeiter/-innen, sich zu entwickeln, berücksichtigen deren Stärken und Schwächen und kommunizieren regelmäßig mit den Mitarbeitern/-innen. Zu dieser Kommunikation gehört auch das aktive Zuhören, Führungskräfte schenken den Gesprächsthemen also Aufmerksamkeit. Außerdem ermutigen die Führungskräfte das Äußern verschiedener Ansichten. (Kirkbride, 2006, 26)

Die letzte Kategorie, *Inspirational Motivation*, zeichnet sich durch das Fördern des Selbstvertrauens der Mitarbeiter/-innen, das Schaffen einer Sinnggebung für die Mitarbeiter/-innen

und einer optimistischen Haltung für die Zukunft aus (2006, 26–27). Außerdem kann die Führungskraft komplexe Themen in klare Sprache übersetzen und die Mitarbeiter/-innen unterstützen, die richtigen Prioritäten zu setzen (2006, 27). Wie bei den anderen Kategorien des transformationalen Führungsstils sollten Führungskräfte die Inspirational Motivation anwenden und einen intensiven Kontakt mit den Mitarbeiter/-innen pflegen.

Laissez-Faire-Führung

Laissez-Faire-Führung gilt als „passives, Führung vermeidendes Verhalten“ (Felfe, 2006, 63) der Führungskraft. Die Führungskraft vermeidet sowohl das Übernehmen von Verantwortung als auch das Fällen von Entscheidungen (Stief & Kubowitsch, 2015, 20). Außerdem nehmen Laissez-Faire-Führungskräfte während Diskussionen keine klaren Positionen ein und zeigen kein Interesse an dem, was passiert (Kirkbride, 2006, 25). Im Gegensatz zu den zwei anderen Führungsstilen ist die Laissez-Faire-Führung nicht in weitere Kategorien unterteilt.

2.1.4 Beeinflussende Faktoren

Im Kapitel 2.1.3 wurde bereits die Wirksamkeit der transformationalen Führung besprochen, wobei sich herausstellte, dass dieser Führungsstil am effektivsten in militärischen Organisationen ist. In diesem Kapitel werden andere Faktoren diskutiert, die den angewandten Führungsstil beeinflussen.

Geschlecht

Zuerst wird das Geschlecht der Führungskraft herangezogen. Eine Studie von Barbuto, Fritz, Matkin und Marx (2007) aus den Vereinigten Staaten zeigte, dass das Geschlecht keinen signifikanten Einfluss auf den Führungsstil ausübt (2007, 79). Eine Studie aus Deutschland ergab allerdings andere Resultate, weibliche Führungskräfte zeigten dort mehr transformationalen Führung als männliche (Rohmann & Rowold, 2009, 552). Außerdem belohnten weibliche Führungskräfte dieser Studie gut leistende Mitarbeiter/-innen mehr als männliche Führungskräfte (2009, 554), eine Verhaltensweise, die dem transaktionalen Führungsstil angehört. Eine Studie von Bass, Avolio und Atwater (1996, 26) in den Vereinigten Staaten wies zudem darauf hin, dass weibliche Führungskräfte mehr als männliche Führungskräfte den

transformationalen Führungsstil anwenden. Darüber hinaus greifen weibliche Führungskräfte in dieser Studie auch weniger auf Laissez-Faire-Führung zurück. Eine Metaanalyse von Eagly, Johannesen-Schmidt und Van Engen (2003, 578) ergab auch, dass weibliche Führungskräfte mehr transformationalen Führungsstil anwenden. Außerdem ergab diese Metaanalyse, dass Contingent Reward, Teil des transaktionalen Führungsstils, auch mehr von weiblichen Führungskräfte angewandt wird. Männliche Führungskräfte nutzen im Vergleich zu weiblichen vermehrt die anderen Subdimensionen des transaktionalen Führungsstils: Management by Exception (active) und Management by Exception (passive), sowie Verhaltensweisen des Laissez-faire-Führungsstils (2003, 578–579). Diese Metaanalyse behandelte Daten aus 45 Studien. Außerdem haben diese Studien nicht nur in den Vereinigten Staaten stattgefunden, sondern auch in Europa und Kanada (2003, 578).

Alter

Das Alter scheint ebenfalls den Führungsstil zu beeinflussen. Unter den Teilnehmern/-innen der Studie von Barbuto et al. wurde von der ältesten Altersgruppe (46 und älter) der transformationalen Führungsstil am meisten angewandt (2007, 80).

Bildung und Intelligenz

Neben den Hinweisen zum Einfluss des Geschlechts und Alters auf den Führungsstil existieren auch andere Faktoren, die den Führungsstil zu beeinflussen scheinen. So ergab die Studie von Barbuto et al. (2007, 80), dass Teilnehmer/-innen mit einem akademischen Grad (Masterabschluss oder höher) mehr Individualized Consideration, eine Subdimension des transformationalen Führungsstils, anwenden. Außerdem ergab eine Studie von Cavazotte, Moreno und Hickmann (2012, 449), dass das Intelligenzniveau positiv mit dem transformationalen Führungsstil korreliert. Obwohl Intelligenz und Bildungsniveau in diesem Abschnitt gemeinsam erörtert werden, deutet dies nicht auf eine Korrelation dieser beiden Faktoren hin.

Organisation

Im Kapitel 2.1.3 wurde schon erwähnt, dass der transformationale Führungsstil sich in militärischen Organisationen als besonders effektiv erwiesen hat. Lowe, Kroeck und Sivasubramaniam (1996) haben in einer Metastudie Hinweise darauf gefunden, dass Organisationen aus dem öffentlichen Sektor mehr transformationalen Führungsstil als Organisationen im privaten Sektor anwenden (1996, 405). Lowe et al. nuancieren diese Aussage aber auch, da die Daten des öffentlichen Sektors hauptsächlich von Bildungs- und Militärorganisationen kamen (1996, 415).

2.1.5 Das Kulturmodell von Hofstede

Da es nur begrenzt Literatur zum Vergleich niederländischer und deutscher Führungsstile gibt, werden in diesem Kapitel umfassendere kulturelle Vergleiche zwischen den beiden Ländern erörtert. Anhand dieser Vergleiche wird eine Grundlage zur Erklärung möglicher Unterschiede bei dieser Arbeit geschaffen. Zuerst werden der Autor des „weltweite[n] bekannteste[n] Werk[es] der international vergleichenden Managementforschung“ (Barmeyer, 2011, 104), Geert Hofstede, und die von ihm entwickelten Kulturdimensionen besprochen. Im nächsten Kapitel (2.1.6) wird dann nach Überschneidungen zwischen diesen Kulturdimensionen und dem Full-Range-Leadership-Modell gesucht. Im Kapitel danach (2.1.7) wird auf Studien eingegangen, die entweder mit den Niederlanden oder Deutschland cross-kulturelle Analysen anhand des Full-Range-Leadership-Modells gemacht haben.

Das Kulturmodell des Organisationspsychologen Geert Hofstede verfügt über sechs Dimensionen. In diesem Absatz werden die Dimensionen erläutert und die Punktwerte von Deutschland und den Niederlanden beschrieben. Es ist wichtig, die Punktwerte richtigerweise zu betrachten, Hofstede sagte dazu Folgendes: „Die Punktwerte geben relative, nicht absolute Positionen der Länder wieder: An dem Punktwert kann man ablesen, inwieweit die Länder voneinander abweichen“ (Hofstede, 1993, 42, zitiert nach Barmeyer, 2011, 105). Das heißt also, dass ein Land mit einem Punktwert von 40 nicht zweimal so maskulin ist als ein Land mit einem Punktwert von 20. Die sechs Kulturdimensionen sind:

- *Machtdistanz*

- *Individualismus/Kollektivismus*
- *Maskulinität/Femininität*
- *Unsicherheitsvermeidung*
- *Langzeitorientierung/Kurzzeitorientierung*
- *Genuss/Zurückhaltung*

Die erste Dimension ‚Machtdistanz‘ beschreibt, „wie Gesellschaften mit Ungleichheit umgehen und wie sich die Beziehungen der Mitglieder einer Gesellschaft gestalten“ (Barmeyer, 2011, 106). In Ländern, die geringere Punktwerte für Machtdistanz aufweisen, sind Mitarbeitern/-innen weniger abhängig von den Führungskräften (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, 61). Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter/-innen sich in der Kommunikation mit Führungskräften weniger eingeschränkt fühlen. In Ländern, die höhere Punktwerte für Machtdistanz aufweisen, ist es schwieriger, gegen den Führungskräften vorzugehen (2010, 61). Die Punktwerte für Deutschland und den Niederlanden liegen nah beieinander: die Niederlande haben ein Punktwert von 38 und Deutschland hat einen Punktwert von 35 (Hofstede, 2015). Die zweite Dimension betrifft die Aspekte Individualismus und Kollektivismus. Länder, die geringe Punktwerte in dieser Dimension erzielen, sind kollektivistischer, Länder mit höheren Punktwerte sind hingegen individualistischer. Kollektivistische Länder stellen das Interesse der Gruppe über das Eigeninteresse (Barmeyer, 2011, 107). In individualistischen Länder ist das eher umgekehrt, in diesen Ländern muss man mehr für sich selbst sorgen (Hofstede, 1993, 67, nach Barmeyer, 2011, 106–107). Die Punktwerte für Deutschland und die Niederlande liegen in dieser Dimension weiter auseinander als die für Machtdistanz: Die Niederlande haben ein Punktwert von 80 und Deutschland hat einen Punktwert von 67 (Hofstede, 2015).

Die dritte Dimension betrifft die Aspekte Maskulinität/Femininität. Länder mit höheren Punktwerten sind maskuliner und legen mehr Wert auf Leistung, Wettbewerb und Erfolg (Barmeyer, 2011, 108). Außerdem ist in maskulinen Länder Anerkennung relevanter für die Mitarbeiter/-innen (Hofstede et al, 2010, 139). Länder mit geringeren Punktwerten sind femininer und legen mehr Wert auf gegenseitige Fürsorge und Lebensqualität (Thesing, 2016, 63). Überdies werden gute Zusammenarbeit und eine gute Beziehung mit der Führungskraft in

feminineren Länder als bedeutend betrachtet (Hofstede et al, 2010, 139). Die Punktwerte für Deutschland und die Niederlande liegen für diese Dimension am weitesten auseinander. Die Niederlande haben ein Punktwert von 14 (Hofstede, 2015), die niederländische Kultur ist also überwiegend feminin. Deutschland hingegen hat einen Punktwert von 80 (Hofstede, 2015), was bedeutet, dass die deutsche Kultur überwiegend maskulin ist.

Die vierte Dimension betrifft die Unsicherheitsvermeidung. Länder, die höhere Punktwerte für diese Dimension aufweisen, geben sich Mühe, Unsicherheiten zu vermeiden, und haben eine Abneigung gegen unbekannte Situationen (Barmeyer, 2011, 110). Das in diesen Ländern Unsicherheiten vermieden werden, heißt nicht, dass keine Risiken genommen werden. Laut Hofstede et al. liegt der Unterschied zwischen Unsicherheiten und Risiken in der Genauigkeit, mit der diese sich einschätzen kann. Risiken kann man ausdrücken in Prozentzahlen, Unsicherheit nicht, sie ist eher ein schwer zu beschreibendes Gefühl (Hofstede et al, 2010, 197). Unsicherheitsvermeidende Länder präferieren klare Strukturen und vorhersehbare Situationen (2010, 197–198). Länder, die geringere Punktwerte für diese Dimension aufzeigen, sind weniger geneigt, mehrdeutige Situationen zu vermeiden. Sie akzeptieren die Unsicherheit und behandeln sie eher als gegeben (Barmeyer, 2011, 110). Die Niederlande haben für diese Dimension ein Punktwert von 53. Deutschland ist etwas unsicherheitsvermeidender als die Niederlande und verfügt über einen Punktwert von 65.

Die fünfte Dimension betrifft die Aspekte Langzeitorientierung/Kurzzeitorientierung. Länder, die höhere Punktwerte für diese Dimension aufweisen, sind langzeitorientiert und legen bei der Arbeit Wert auf Lernen, Flexibilität und Verantwortung (Hofstede & Minkov, 2010, 497). Länder mit geringeren Punktwerten sind eher kurzzeitorientiert und legen Wert auf Freiheit, Recht und Leistung (2010, 497). Deutschland ist mehr langzeitorientiert als die Niederlande: Deutschland hat für diese Dimension einen Punktwert von 83, die Niederlande haben ein Punktwert von 67.

Die sechste und letzte Dimension betrifft die Aspekte Genuss/Zurückhaltung. Wenn Länder einen höheren Punktwert für diese Dimension aufweisen, ist die Bevölkerung eher genussorientiert und hat mehr Freiheit in Bezug auf Spaß und Lebensfreude (Hofstede et al., 2010, 281). Länder mit geringeren Punktwerten sind eher zurückhaltend und begrenzen die Freiheit in Bezug auf Spaß und Lebensfreude mittels sozialer Normen (2010, 281). Deutschland tendiert mit einer Punktzahl von 40 (Hofstede, 2015) zur zurückhaltenden Seite der Dimension.

Die Niederlande dagegen tendieren eher zur Genussseite der Dimension mit einer Punktzahl von 68.

Die Punktzahlen der Niederlande und Deutschlands sind nicht in jeder Dimension gleich weit voneinander entfernt. Die größten Unterschiede bestehen im Bereich Maskulinität/Femininität und Genuss/Zurückhaltung. Zur Verdeutlichung erfolgt eine Übersicht der Ergebnisse in Abbildung 3.

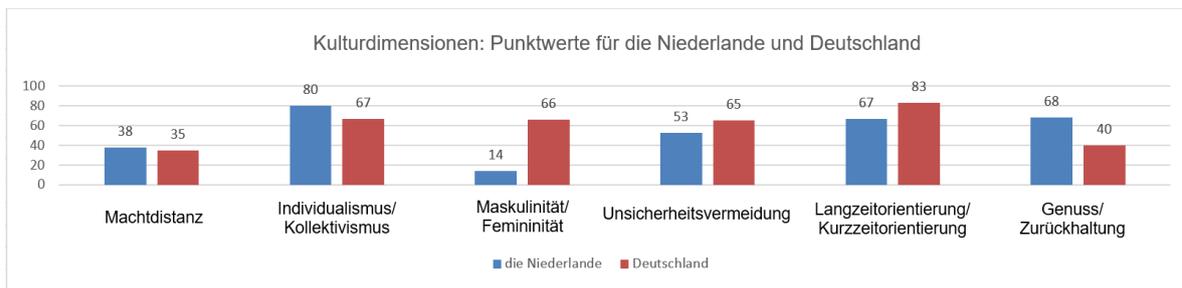


Abbildung 3: Grafische Repräsentation der Punktwerte für die Kulturdimensionen von Hofstede (Adaptiert nach Datensatz von: Hofstede, 2015)

2.1.6 Full Range Leadership und die Kulturdimensionen

Es existiert eine Reihe interessanter Überschneidungen zwischen Merkmalen bestimmter Dimensionen des Kulturmodells von Hofstede und den Merkmalen des Full-Range-Leadership-Modells. Ein bedeutender Teil des Kollektivismus ist es zum Beispiel, die Interessen der Gruppe über die Eigeninteressen zu stellen. Dies ist auch ein wesentlicher Teil von Idealized Influence Attributed, einer Kategorie der transformationalen Führung. Weiterhin passt die Vermeidung von Unsicherheiten zum kontrollierenden Verhalten, das mit dem Management by Exception (active) verbunden ist. Auch das Interesse an Anerkennung, das zu den Eigenschaften von Maskulinität gehört, überschneidet sich mit einer Kategorie des FLRM. So ist die Anerkennung von Mitarbeitern/-innen, die gute Leistungen erbringen, relevanter Bestandteil des Contingent Reward. Außerdem fühlen Mitarbeiter/-innen in Ländern mit geringerem Machtdistanz sich in der Kommunikation mit Führungskräften weniger eingeschränkt. Dieser Aspekt überschneidet mit dem Ermutigen des Äußerns verschiedener Ansichten, ein Verhalten, das mit dem Intellectual Stimulation verbunden ist.

2.1.7 Full-Range-Leadership-Modell im cross-kulturellen Kontext

Es wurden nur wenige interkulturelle Analysen durchgeführt, die auf dem FRLM basieren. Ein Beispiel für eine durchgeführte Studie ist die von Ozorovskaya, Voordijk & Wilderom (2007). In dieser Studie wurden die Führungsstile niederländischer und litauischer Bauunternehmensführungskräfte verglichen. Die Studie zeigte, dass niederländische Befragte eher zur transformationalen Führung tendierten. In Litauen spielte hingegen der transaktionale Führungsstil eine bedeutende Rolle (Ozorovskaja, Voordijk Wilderom, 2007, 906). Darüber hinaus ergab eine Studie einer Telekommunikationsorganisation an Standorten in den USA und in Deutschland, dass es statistisch signifikante Unterschiede zwischen deutschen und amerikanischen Führungskräften in den beiden Kategorien des transformationalen Führungsstils gab (Kuchinke, 1999, 146). Diese Studien zeigen, dass, obwohl die Autoren des Modells eine ähnliche internationale Anwendbarkeit angegeben haben, es möglich ist, das Full-Range-Leadership-Modell (FRLM) in einem cross-kulturellen Kontext anzuwenden.

2.1.8 Hypothesen

Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, ob es Hinweise auf Unterschiede zwischen den Führungsstilen niederländischer und deutscher Middlemanager/-innen gibt. Die Forschungsfrage lautet: ‚Gibt es Unterschiede zwischen den Führungsstilen von deutschen und niederländischen Middlemanager/-innen?‘ Basierend auf dem theoretischen Rahmen und den in Kapitel 2.1.6 genannten Zusammenhängen wird in diesem Abschnitt eine Reihe von Hypothesen aufgestellt.

Hypothese 1: Deutsche Middlemanager/-innen wenden den transformationalen Führungsstil mehr an als niederländische Middlemanager/-innen. Die Erwartung in diesem Fall ist also, dass sich deutsche Manager/-innen in Bezug auf die transformationale Führung höher einschätzen als niederländische Manager/-innen. Diese Erwartung basiert auf den Überschneidungen zwischen den Merkmalen der Kategorie ‚Idealized Influence Attributed‘ und der deutschen Bewertung der Dimension Individualismus/Kollektivismus, die niedriger ist als die der Niederlande. Da die Niederlande und Deutschland in der Machtdistanz-Dimension jedoch relativ ähnlich abschneiden, könnte die Ähnlichkeit zwischen dieser Dimension und der

Individualized Consideration, nämlich das Ermutigen des Äußerns verschiedener Ansichten, diesen Unterschied verringern.

Hypothese 2: Deutsche Middlemanager/-innen wenden den transaktionalen Führungsstil mehr an als niederländische Middlemanager/-innen. Diese Hypothese basiert auf der Überlappung zwischen den Merkmalen von Management by Exception (active) und den Merkmalen von Unsicherheitsvermeidung. Darüber hinaus gibt es auch eine Überlappung zwischen der Contingent Reward und den Merkmalen der Kulturdimension Maskulinität. Deutschland hat sowohl bei der Unsicherheitsvermeidung als auch bei der Maskulinität höhere Punktwerte.

Hypothese 3: Niederländische Middlemanager/-innen wenden den Laissez-Faire-Führungsstil mehr an als deutsche Middlemanager/-innen. Diese Hypothese basiert auf dem Unterschied zwischen der Unsicherheitsvermeidung und dem Laissez-Faire-Führungsstil. Laissez-Faire-Führung wird auch ‚Nicht-Führung‘ genannt (Den Hartog, Muijnen & Koopman, 1997, 27). Da Prozesse mit diesem Führungsstil nicht überwacht werden und Führungskräfte nicht in das Geschehen einbezogen werden, wird erwartet, dass die unsicherheitsvermeidende Kultur Deutschlands dazu führt, dass deutsche Middlemanager/-innen den Laissez-Faire-Führungsstil aufgrund dessen Unsicherheit weniger anwenden.

2.2 Methodologischer Rahmen

In diesem Abschnitt wird erläutert, wie die im Kapitel 2.1.8 erstellten Hypothesen getestet werden. Zuerst wird auf dem Fragebogen eingegangen, dann werden die Stichprobe und Grundgesamtheit besprochen. Anschließend wird erläutert, wie die Daten erhoben wurden. Schließlich wird die Reliabilität und Validität des Fragebogens diskutiert.

2.2.1 Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und zum Testen der im letzten Kapitel angeführten Hypothesen wird ein stark strukturiertes Interview in Form eines Fragebogens entwickelt. Der Hauptteil des Fragebogens basiert auf den Dimensionen des Full-Range-Leadership-Modells, wozu Kirkbride (2006) eine Reihe von Indikatoren entwickelt hat. Da die Indikatoren von Kirkbride unvollständig sind, wurden diese durch Indikatoren von Felfe (2006), Agyemang, Boateng und Dzandu (2017), Antonakis, Avolio und Sivasubramaniam (2003), Den Hartog, Muijnen & Koopman (1997) sowie Judge und Piccolo (2004) ergänzt. Die vollstän-

dige Liste der Indikatoren und der damit verbundenen Fragen befinden sich in Appendix I (Seite 40). Wie beim Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), der zum Full-Range-Leadership-Modell entwickelte Fragebogen, wurden für diesen Fragebogen fünf Fragen pro Kategorie entwickelt, was insgesamt 45 Fragen zum Führungsstil ergibt. Diese Fragen konnten auf einer 5-Punkte-Likert-Skala beantwortet werden. Die fünf Punkte lauteten: nie, selten, gelegentlich, oft, (fast) immer. Der Fragebogen wurde sowohl in niederländischer als auch in deutscher Sprache erstellt. Zunächst werden einige Metadaten abgefragt. In Kapitel 2.1.4 werden Faktoren erörtert, von denen der Führungsstil abhängen könnte, auf deren Grundlage Fragen zu Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Berufserfahrung, Teamgröße und Sektor gestellt werden. Zusätzlich werden die Nationalität und das Land, in dem die Führungskraft tätig ist, abgefragt, damit ein Vergleich zwischen den Niederlanden und Deutschland durchgeführt werden kann. Darauf folgen die Fragen zum Führungsstil. Die 45 Fragen sind in vier Blöcke mit zehn Fragen und einen Block mit fünf Fragen unterteilt. Bei der Verteilung der Fragen wurde entschieden, die Fragen nach Kategorien zusammenzufassen. Die Kategorien werden in zufälliger Reihenfolge dargestellt. Im ersten Block wird zum Beispiel eine Kategorie zur transaktionalen Führung und dem Laissez-Faire-Führungsstil abgefragt. Im zweiten Block wird eine Kategorie zur transaktionalen Führung und zur transformationalen Führung abgefragt. Nach den Fragen zum Führungsstil folgt ein Block, in dem den Befragten mitgeteilt wurde, dass sie alle Fragen zum Führungsstil beantwortet haben. Der/die Befragte hat dann die Möglichkeit, seine/ihre E-Mail-Adresse zu hinterlassen, damit er/sie die persönlichen Ergebnisse nach der Untersuchung per E-Mail erhalten kann. Außerdem gab es die Möglichkeit, Kommentare zu hinterlassen.

2.2.2 Stichprobe

In den Niederlanden sind insgesamt 439.000 Führungskräfte tätig (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019b). Für Deutschland sind hierzu keine offiziellen Daten bekannt. Gehen wir aber aus von 17.333 Millionen Einwohnern (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019a) in den Niederlanden, dann sind ungefähr 2,53 % der Bevölkerung als Führungskraft aktiv. Wenn diese 2,53 % auf die deutsche Bevölkerung von 83 Millionen (Statistisches Bundesamt, 2019) angewandt würden, hätten 2.099.900 Personen eine führende Position in Deutschland. Dies ist jedoch eine grobe Schätzung. Darüber hinaus ist dies eine Schätzung der Gesamtanzahl

von Führungskräften, wie hoch der Anteil der Middlemanager/innen ist, ist nicht bekannt. Die Stichprobenziehung erfolgte durch eine bewusste Auswahl. Die Kriterien, nach denen die Personen zum Zeitpunkt der Umfrage ausgewählt wurden, sind folgende:

- Die Person ist aktiv als Führungskraft/Vorgesetzte(r)
- Die Person ist niederländisch oder deutsch
- Die Person arbeitet hauptsächlich in den Niederlanden oder in Deutschland
- Die Person ist aktiv als Middlemanager/-in, also nicht im Top-Management

Ziel war es, den Fragebogen mit mindestens 15 niederländischen und 15 deutschen Middlemanagern/-innen durchzuführen. Insgesamt haben 45 Personen den Fragebogen angefangen, wovon 34 Personen (75,6 %) den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Von diesen 34 Personen sind 20 von niederländischer und 14 von deutscher Nationalität. Unter den 20 Niederländern waren 12 männliche Führungskräfte (60,0 %) und 8 weibliche Führungskräfte (40,0 %). Der Anteil der weiblichen Führungskräfte liegt damit über dem nationalen Durchschnitt von 25,5 % (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019). Unter den 14 Deutschen waren 10 männliche Führungskräfte (71,4 %) und 4 weibliche Führungskräfte (28,6 %), dies entspricht ungefähr den 29,2 % Frauen, die 2017 in Deutschland als Führungskraft tätig waren (Statistisches Bundesamt, 2018). Die meisten Teilnehmer/-innen haben die Berufsfachschule/,MBO' (29,4 %), ein Bachelorprogramm (38,2 %) oder ein Masterprogramm (20,8 %) abgeschlossen. Außerdem hat 1 Teilnehmer/-in (2,9 %) die weiterführende Schule abgeschlossen und 3 Teilnehmer/-innen (8,8 %) haben bei der Beantwortung ‚anders‘ angegeben. Die Branchen, in denen die Teilnehmer/-innen tätig waren, waren unterschiedlich. Die Antworten der Teilnehmer/-innen wurden deswegen in allgemeinere Sektoren unterteilt. Diese sind: Handel (N = 4), Industrie (N = 3), IT (N = 3), Pharmazeutische (N = 3), Öffentliche Dienst (N = 6), Service (N = 2), Technik (N = 6) und Übrig (N = 4). Weitere deskriptive Statistiken stehen in Appendix IV (Seite 63).

2.2.3 Datenerhebung

Die Befragten wurden hauptsächlich über den Bekanntenkreis angesprochen. Aufgrund der begrenzten Anzahl von Führungskräften im Bekanntenkreis wurde eine große Anzahl von

Personen gebeten, den Fragebogen an entsprechende Bekannte weiterzuleiten oder Kontaktdaten zu senden. Die Kriterien, nach denen die Befragten ausgewählt wurden, sind in der Einleitung des Fragebogens zusammengefasst. Außerdem wird am Ende der Einleitung darum gebeten, den Fragebogen an entsprechende Kollegen weiterzuleiten, wenn die Befragten selbst nicht Teil der Zielgruppe sind.

Der Fragebogen wurde online mittels der Qualtrics-Software zur Verfügung gestellt. Appendix II (Seite 43) enthält die deutsche Version des Fragebogens. Appendix III (Seite 53) enthält die niederländische Fassung. Der Link zum Fragebogen wurde über verschiedene Medien verbreitet. Die Personen im Bekanntenkreis wurden hauptsächlich über WhatsApp kontaktiert. Einige baten um eine E-Mail. Neben dem Bekanntenkreis wurden auch mehrere Mitarbeiter/-innen der Abteilung für deutsche Sprache und Kultur der Radboud-Universität Nijmegen sowie Organisationen verschiedener Städte über ein Firmenverzeichnis kontaktiert. Außerdem wurde online nach Kontaktdaten für Gemeinden in Deutschland gesucht. Für einige Gemeinden wurden die allgemeinen Kontaktformulare ausgefüllt, während andere Gemeinden über die öffentliche E-Mail-Adresse kontaktiert wurden. Die Wahl der Gemeinden war willkürlich. Bei der Auswahl der Organisationen wurde darauf geachtet, dass nicht weniger als zehn Mitarbeiter/-innen bei den Organisationen beschäftigt waren.

2.2.4 Reliabilität und Validität

Bei der Übersetzung des Fragebogens wurden die Übersetzungen sowohl von einem/-r niederländischen als auch von einem/-r deutschen Muttersprachler/-in bewertet. Darüber hinaus hat ein/-e in den Niederlanden tätige Pre-Tester/-in Feedback zum Fragebogen gegeben, damit dieser für Führungskräfte besser geeignet ist. Es wurde für jede Kategorie eine Zuverlässigkeitsanalyse durchgeführt, um festzustellen, ob die Fragen gemeinsam einen zuverlässigen Wert für die Kategorie liefern. Für die Kategorien Laissez-Faire, Management by Exception (passive), Individual Consideration, Idealized Influence Attributed und Idealized Influence Behavior wurde eine Frage zur Erhöhung der internen Konsistenz der Kategorien nicht in die dementsprechenden Kategorien miteinbezogen. Die gelöschten Fragen werden im Appendix V (Seite 64) aufgeführt, in dem sowohl die Cronbachs-Alpha-Werte von vor und nach der Löschung gezeigt werden. Die Cronbachs-Alpha-Werte sind nicht für jede Kategorie akzeptabel. So ist die Kategorie Inspirational Motivation nicht reliabel (fünf Items;

$\alpha = .496$), sowie die Kategorie Idealized Influence attributed (vier Items; $\alpha = .467$). Diese Cronbachs-Alpha-Werte zeigen, dass die interne Konsistenz dieser Kategorien besonders gering ist. Andere Kategorien haben auch Werte die weniger reliabel sind. So sind die Werte für Management by Exception (passive) (vier Items; $\alpha = .657$), Contingent Reward (fünf Items; $\alpha = .612$), Idealized Influence behavior (vier Items; $\alpha = .639$) und transaktionale Führung (drei Items; $\alpha = .649$) zweifelhaft. Außerdem ist die Laissez-Faire-Skala (vier Items; $\alpha = .519$) mangelhaft. Die anderen Skalen haben ein Cronbachs-Alpha-Wert von mindestens .7, das heißt, dass diese Skalen akzeptabel sind (Gliem & Gliem, 2003). Eine Übersicht der Cronbachs-Alpha-Werte für die Skalen steht in Tabelle 1.

Führungskategorie/Führungsstil	Minimum	Maximum	Median	Anzahl der Items	Cronbach's Alpha
Management by Exception (active)	2.00	5.00	3.588	5	0.826
Management by Exception (passive)	1.50	4.00	2.897	4	0.657
Contingent Reward	3.40	5.00	4.441	5	0.612
Individualized Consideration	2.50	5.00	4.162	4	0.72
Inspirational Motivation	2.80	5.00	4.100	5	0.496
Intellectual Stimulation	2.60	5.00	3.829	5	0.721
Idealized Influence attributed	3.25	5.00	4.419	4	0.467
Idealized Influence behavior	2.75	5.00	3.971	4	0.639
Laissez-Faire	1.00	2.50	1.544	4	0.519
Transformational	3.02	4.69	4.096	5	0.823
Transactional	2.60	4.53	3.642	3	0.649

Tabelle 1: Übersicht der Ergebnisse von den Cronbachs-Alpha-Tests für die Führungskategorien und Führungsstilen

Der Fragebogen basiert auf der beim FRLM entwickelten standardisierten Methode: dem MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Der MLQ wurde in mehreren Metaanalysen überprüft und teilweise verifiziert. Außerdem validierte Felfe (2006) eine deutsche Version des MLQ. Da die Fragen des MLQ nur in geringem Umfang veröffentlicht wurden, werden im Fragebogen dieser Studie neue Fragen zu den Dimensionen des FRLM entwickelt. Der Fragebogen beschränkt sich auf eine Selbsteinschätzung. Dies bedeutet, dass die Forschungsteilnehmer/-innen Fragen über sich selbst beantworten. Um die Zuverlässigkeit der Analyse zu verbessern, können die Mitarbeiter/-innen, für die die jeweilige Führungskraft zuständig ist, auch Fragen zur Führungskraft beantworten. Aufgrund des Umfangs dieser Forschung wurde jedoch entschieden, dies nicht zu tun. Um zu verhindern, dass die Zuverlässigkeit durch die Selbsteinschätzung zu stark abnimmt, wurde entschieden, wie in der Studie von Felfe (2006), die negativ formulierten Eigenschaften von Laissez-Faire-Leadership im Fra-

gebogen in positive Formulierungen umzuwandeln.

2.3 Ergebnisse

2.3.1 Analyse

Nachdem Daten durch den Fragebogen gesammelt wurden, wurden diese von Qualtrics exportiert. Anschließend wurden die Daten mittels SPSS 26.0 aufbereitet und analysiert. Zunächst werden die Antworten auf die positiv formulierten Fragen in der Laissez-Faire-Führung umgekehrt, sodass die richtigen Werte angezeigt werden. Anschließend wurde für jede Kategorie eine Zuverlässigkeitsanalyse durchgeführt, um festzustellen, ob die Fragen zusammen einen zuverlässigen Wert für die Kategorie liefern. Die Ergebnisse für diese Tests wurden in Kapitel 2.2.4 (Seite 24) besprochen. Die Mittelwerte für die Kategorien und Dimensionen wurden darauffolgend berechnet. Diese werden benötigt, um Vergleiche durchführen zu können. Nach der Zuverlässigkeitsanalyse wurde ein Shapiro-Wilk-Test durchgeführt, der für Stichproben von weniger als fünfzig Personen empfohlen wird (Ghasemi & Zahediasl, 2012, 489), um festzustellen, ob die Daten normal verteilt waren. Die Werte wurden für die Niederlande und Deutschland getrennt berechnet. Wenn die Signifikanz eines Testergebnisses $p > .05$ ist, ist die Verteilung normalverteilt (2012, 487). Dieser Test zeigte, dass eine große Anzahl von Variablen einen p-Wert von weniger als .05 aufwies, unter anderem die Dimension Idealized Influence. Bei den niederländischen Befragten betrug der p-Wert ($p = .005$), bei den deutschen Befragten betrug der p-Wert ($p = .007$). Darüber hinaus gab es eine Reihe von Dimensionen, in denen der p-Wert für niederländische Befragte $p > .05$ betrug, aber für deutsche Befragte nicht. Ein Beispiel ist die Individual Consideration. Die niederländischen Befragten hatten einen p-Wert von ($p = .259$), die deutschen Befragten einen p-Wert von ($p = .013$). Die vollständige Übersicht aller Signifikanzwerte befindet sich im Appendix VI (Seite 64) Da eine Reihe von Variablen nicht einer Normalverteilung entspricht, werden nichtparametrische Tests zum Testen der Hypothesen verwendet. Angesichts der geringen Anzahl der Befragten ($N = 34$) und des orientierenden Charakters der Studie wurde eine statistische Signifikanz von ($\alpha < .1$) gewählt.

2.3.2 Metadaten

Zunächst werden die Metadaten besprochen. Mittels des Mann-Whitney-U-Tests wird untersucht, ob es statistisch signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei den Führungsstilen und den zugrundeliegenden Kategorien gibt. Die Ergebnisse des statistischen Tests werden in Tabelle 2 dargestellt. Für einen Führungsstil wurde ein statistisch signifikanter Unterschied festgestellt. Basierend auf der asymptotischen Signifikanz des Mann-Whitney-U-Tests wenden weibliche Middlemanager weniger Laissez-Faire-Führung an (Median = 1.375) als ihre männlichen Kollegen (Median = 1.500), ($U = 87.000$, $p = .098$). Der Test zeigt auch, dass es keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Middlemanagern für die anderen Führungsstile und Kategorien gibt ($p > .100$).

Geschlecht	Statistik	MBEa	MBEp	CR	IC	IM	IS	Ila	Ilb	LF	Transformational	Transaktional
Männlich	Median	3.700	2.875	4.500	4.250	4.200	3.900	4.500	4.000	1.500	4.180	3.608
Weiblich	Median	3.700	2.875	4.400	4.125	4.000	3.700	4.500	3.875	1.375	3.990	3.658
Insgesamt	Median	3.700	2.875	4.400	4.250	4.200	3.800	4.500	4.000	1.500	4.125	3.650
	Mann-Whitney-U	120.500	126.500	94.000	115.500	88.000	99.000	121.000	129.500	87.000	100.000	112.500
	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0.678	0.842	0.164	0.547	0.105	0.228	0.683	0.927	0.098	0.249	0.482
	Signifikant	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	P < .1	NS	NS

Tabelle 2: Übersicht der Ergebnisse von den Mann-Whitney-U-Tests für Geschlecht (NS = Nicht Signifikant). Siehe Appendix I (Seite 40) für den Abkürzungen der Kategorien

Bei den anderen Metadaten schien es zu wenige Befragte zu geben, um aussagekräftige statistische Tests durchführen zu können. Beispielsweise gibt es nur einen Befragten, der unter die Altersgruppe von 60 bis 69 Jahren fällt. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Person nicht den Durchschnitt für Personen aus dieser Gruppe darstellt, ist zu groß, um die Tests anzuwenden. Um dieses Problem zu lösen, wurde überprüft, ob bestimmte Skalen auf weniger Items zurückgesetzt werden können. Die Unterschiede zwischen den Items erwiesen sich jedoch als zu groß, um dies umsetzen zu können. Deskriptive Statistiken zu diesen Metadaten sind im IV (Seite 63) enthalten und wurden bereits teilweise in Kapitel 2.2.2 erörtert.

2.3.3 Niederländische und Deutsche Middlemanager/-innen

In diesem Abschnitt werden die Unterschiede zwischen niederländischen und deutschen Middlemanagern/-innen analysiert. Zunächst werden die Ergebnisse getestet, die mit den

zuvor erstellten Hypothesen in Verbindung stehen. Darauffolgend werden die Analysen der Kategorien und Einzelfragen diskutiert.

Die erste Hypothese lautet: Deutsche Middlemanager/-innen wenden den transformationalen Führungsstil mehr an als niederländische Middlemanager/-innen. Basierend auf der asymptotischen Signifikanz des Mann-Whitney-U-Tests wenden deutsche Middlemanager/-innen die transformationale Führung nicht mehr an (Median = 4.220) als niederländische Middlemanager/-innen (Median= 4.055), (U = 102.500, p = .189). Aufgrund dieses Ergebnisses soll die erste Hypothese verworfen werden.

Die zweite Hypothese lautet: Deutsche Middlemanager/-innen wenden den transaktionalen Führungsstil mehr an als niederländische Middlemanager/-innen. Basierend auf der asymptotischen Signifikanz des Mann-Whitney-U-Tests wenden deutsche Führungskräfte die transaktionale Führung nicht mehr an (Median = 3.717) als niederländische Führungskräfte (Median = 3.650), (U = 109.500, p = .286). Aufgrund dieses Ergebnisses soll die zweite Hypothese verworfen werden.

Die dritte Hypothese lautet: Niederländische Middlemanager/-innen wenden den Laissez-Faire-Führungsstil mehr an als deutsche Middlemanager/-innen. Basierend auf der asymptotischen Signifikanz des Mann-Whitney-U-Tests wenden niederländische Führungskräfte den Laissez-Faire-Führungsstil nicht mehr an (Median = 1.500) als deutsche Führungskräfte (Median = 1.375), (U = 97.000, p = .124). Aufgrund dieses Ergebnisses soll die dritte Hypothese verworfen werden.

Nationalität	Statistik	MBEa	MBEp	CR	IC	IM	IS	Ila	Ilb	LF	Transformational	Transaktional
Niederländisch	Median	3.400	2.750	4.400	4.250	4.100	3.800	4.500	3.750	1.500	4.055	3.650
Deutsch	Median	3.900	3.000	4.400	4.250	4.300	3.900	4.500	4.250	1.375	4.220	3.717
Insgesamt	Median	3.700	2.875	4.400	4.250	4.200	3.800	4.500	4.000	1.500	4.125	3.650
	Mann-Whitney-U	87.500	133.000	135.500	132.000	96.000	122.000	123.500	90.000	97.000	102.500	109.500
	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0.065	0.805	0.873	0.777	0.116	0.523	0.552	0.077	0.124	0.189	0.286
	Signifikant	P < .1	NS	NS	NS	NS	NS	NS	P < .1	NS	NS	NS

Tabelle 3: Übersicht der Ergebnisse von den Mann-Whitney-U-Tests für Geschlecht (NS = Nicht Signifikant). Siehe Appendix I (Seite 40) für den Abkürzungen der Kategorien

Alle Hypothesen müssen aufgrund dieser Ergebnisse verworfen werden. Sowohl in Bezug auf die Dimension der transformationalen Führung als auch der transaktionalen Führung und der Laissez-Faire-Führung sind die Ergebnisse der niederländischen und der deutschen Führung statistisch nicht signifikant unterschiedlich. Die Ergebnisse werden auch in Tabelle

3 zusammengefasst.

Nach dem Testen dieser Hypothesen wurden die Kategorien separat getestet. Der Mann-Whitney-U-Test wurde für diese Analyse ebenfalls verwendet. Zwei Kategorien ergaben statistisch signifikante Resultate: Basierend auf der asymptotischen Signifikanz des Mann-Whitney-U-Tests wenden deutsche Middlemanager/-innen mehr Management by Exception (active) an (Median = 3.900) als niederländische Middlemanager/-innen (Median = 3.400), ($U = 87.500$, $p = .065$). Außerdem wenden deutsche Middlemanager/-innen, basierend auf der asymptotischen Signifikanz des Mann-Whitney-U-Tests, mehr Idealized Influence Behavior an (Median = 4.250) als niederländische Middlemanager/-innen (Median = 3.750), ($U = 90.000$, $p = .077$). Für alle andere Kategorien sind die p-Werte ($p > .100$). Diese Kategorien unterscheiden sich also nicht statistisch signifikant. Eine Übersicht dieser Ergebnisse wird in Tabelle 3 (Seite 28) dargestellt.

Abschließend wurde überprüft, ob statistisch signifikante Unterschiede in den Fragen der Kategorien, bei denen keine statistisch signifikanten Unterschiede festgestellt wurden, vorliegen. Insgesamt gab es sieben Fragen, bei denen sich die Antworten für deutsche und niederländische Middlemanager/-innen statistisch signifikant unterschieden. Eine Übersicht dieser statistisch signifikanten Ergebnisse wird in Tabelle 4 dargestellt. Da der Median nicht für jede statistisch signifikante Frage unterschiedlich ist, sind die Durchschnittswerte auch in dieser Tabelle aufgeführt. Die andere Ergebnisse der Fragen stehen im Appendix ?? (Seite ??).

Nationalität	Statistik	LF5inv	MBEp2	MBEp4	CR3	IM4	IC4	IS4
Niederländisch	Median	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.50
	Mittelwert	1.55	3.45	2.95	4.15	3.85	4.00	3.35
Deutsch	Median	1.00	4.00	2.00	5.00	4.00	4.50	4.00
	Mittelwert	1.14	4.07	2.36	4.64	4.43	4.43	3.86
Insgesamt	Median	1.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00
	Mittelwert	1.38	3.71	2.71	4.35	4.09	4.18	3.56
	Mann-Whitney-U	95.000	86.000	90.500	92.000	84.000	95.000	94.000
	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0.055	0.041	0.071	0.064	0.031	0.087	0.075
	Signifikant	$P < .1$						

Tabelle 4: Übersicht der Ergebnisse von den Mann-Whitney-U-Tests für Nationalität pro statistisch signifikant unterschiedliche Frage. Siehe Appendix I (Seite 40) für den Fragen bei den Abkürzungen

Die Ergebnisse zeigen, dass mehrere statistisch signifikante Unterschiede zwischen nie-

derländischen und deutschen Middlemanager/-innen existieren. Darüber hinaus wurde ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Middlemanager/-innen festgestellt. Im nächsten Kapitel werden diese Ergebnisse vertiefend diskutiert. Es wird eruiert, wie sich die Ergebnisse auf die entsprechende Literatur aus dem theoretischen Rahmen beziehen und welche Auswirkungen die Ergebnisse haben.

3 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des vorherigen Kapitels interpretiert und mit zuvor durchgeführten Studien in Verbindung gebracht. Das letzte Kapitel hat ergeben, dass die drei vorab aufgestellten Hypothesen zurückgewiesen werden mussten. Deutsche und niederländische Middlemanager/-innen scheinen sich in den Bereichen der transformationalen Führung ($p = .189$), der transaktionalen Führung ($p = .286$) und der Laissez-Faire-Führung ($p = .124$) statistisch nicht signifikant zu unterscheiden. Es zeigten sich auf der Ebene der Kategorien allerdings statistisch signifikante Unterschiede. Diese wurden auch auf der Ebene der einzelnen Fragen gefunden. Manche dieser statistisch signifikanten Unterschiede zwischen deutschen und niederländischen Middlemanager/-innen entsprechen einer Reihe von Überschneidungen, die in Kapitel 2.1.6 beobachtet wurden. Es wurde zum Beispiel festgestellt, dass das stärker ausgeprägte unsicherheitsvermeidende Verhalten der Deutschen einer höheren Bewertung des Management by Exception (active) entsprechen könnte. Dies wurde auch in der statistischen Auswertung bestätigt. So stellte sich heraus, dass deutsche Middlemanager/-innen mehr Management by Exception (active) anwenden als niederländische Middlemanager/-innen ($p = .065$). Darüber hinaus wurde eine Überschneidung zwischen der Anerkennung guter Mitarbeiterleistungen als Teil des Contingent-Reward-Verhaltens und der Bedeutung der mit der Maskulinitätdimension verbundenen Anerkennung festgestellt. Die Analyse ergab, dass deutsche Middlemanager/-innen bei dieser Frage (CR3) statistisch signifikant höher abschneiden als niederländische Middlemanager/-innen ($p = .064$).

In Kapitel 2.1.6 wurden auch Überschneidungen festgestellt, die in dieser Arbeit nicht bestätigt werden konnten. So wurde festgestellt, dass es ein bedeutender Teil des Kollektivismus ist, die Interessen der Gruppe über die Eigeninteressen zu stellen. Dies war auch ein wesentlicher Teil von Idealized Influence Attributed. Der Unterschied zwischen niederländischen und deutschen Middlemanager/-innen war für diese Kategorie aber nicht statistisch signifikant ($p = .552$). Außerdem wurde vorhergesagt, dass deutsche Middlemanager/-innen den Laissez-Faire-Führungsstil weniger als niederländische Middlemanager/-innen anwenden würden. Wie bereits genannt, schien es jedoch keinen statistisch signifikanten Unterschied ($p = .124$) zwischen deutschen und niederländischen Middlemanagern/-innen zu geben.

Es wurden auch statistisch signifikante Unterschiede aufgefunden, die nicht durch die in Kapitel 2.1.6 festgestellten Überschneidungen vorhergesagt wurden. So zeigte sich, dass deutsche Middlemanager/-innen auch mehr Idealized Influence Behavior anwenden als niederländische Middlemanager/-innen ($p = .077$). Darüber hinaus liegen die statistisch signifikanten Ergebnisse für die in Tabelle 4 (Seite 29) beschriebenen Einzelfragen vor. Abgesehen von Frage CR3 wurden diese Ergebnisse nicht vorhergesagt.

Diese Arbeit bestätigt auch, dass das FRLM in einem cross-kulturellen Kontext angewandt werden kann. Dies entspricht den in Kapitel 2.1.7 diskutierten Studien von Ozorovskaya et al. (2007) und Kuchinke (1999). Darüber hinaus entsprach ein Ergebnis der Metaanalyse von Eagly et al. (2003) einem Ergebnis dieser Arbeit. So scheinen weibliche Führungskräfte, wie in dieser Studie, in dieser Metaanalyse weniger Laissez-Faire-Führung anzuwenden als männliche Führungskräfte. Die anderen Ergebnisse der Analyse von Eagly et al. (2003) konnten allerdings nicht reproduziert werden. Während in der Untersuchung von Eagly et al. (2003) auch weibliche Führungskräfte mehr Contingent Reward und transformationale Führung anwenden, haben die Ergebnisse dieser Arbeit dies nicht ergeben. Es gab auch keinen Unterschied zwischen den anderen Faktoren der Transaktionsführung zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften.

Abschließend kann die Forschungsfrage ‚Gibt es Unterschiede zwischen den Führungsstilen von deutschen und niederländischen Middlemanager/-innen?‘ bejaht werden. In mehreren Kategorien wurden statistisch signifikante Unterschiede festgestellt. Die Ergebnisse dieser Studie legen nahe, dass es Hinweise darauf gibt, dass sich die Führungsstile niederländischer und deutscher Middlemanager/-innen unterscheiden. Dieses Ergebnis muss jedoch mit Sorgfalt behandelt werden, da es eine Reihe von Einschränkungen hinsichtlich der Repräsentativität der Stichprobe und Generalisierbarkeit der Ergebnisse gibt. Hierauf wird in der kritischen Reflexion vertiefend eingegangen.

4 Kritische Reflexion und Ausblick

4.1 Kritische Reflexion

Obwohl die Ergebnisse dieser Studie einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Führungsstilen deutscher und niederländischer Middlemanager/-innen aufzeigen, ist die Generalisierbarkeit dieser Ergebnisse relativ gering. Die Stichprobengröße ist, im Verhältnis zur Grundgesamtheit dieser Studie, sehr gering und folglich nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit. Darüber hinaus gibt es innerhalb der Stichprobe große Unterschiede in Bezug auf Sektor, Bildungsstand und Berufserfahrung. Diese Varianz bedeutet, dass die Gruppen sehr heterogen waren. Ein wesentlicher Teil der in Kapitel 2.1.4 diskutierten Einflussfaktoren kam auch in die Stichprobe dieser Studie zurück. Da die Gruppen für bestimmte Einflussfaktoren sehr klein waren, konnten statistische Auswertungen hierfür jedoch nicht durchgeführt werden. Beispielsweise existierte in der Gruppe an Personen, die ein Team von 30 bis 39 Personen führten, nur eine Person. Um feststellen zu können, ob sich diese Gruppe von einer Gruppe mit mehr oder weniger Teammitgliedern unterscheidet, werden mehr Personen in der Gruppe mit Teams von 30 bis 39 Personen benötigt.

Außerdem schienen die Hypothesen auf der falschen Skalenebene formuliert worden zu sein. Die Tatsache, dass alle vordefinierten Hypothesen zurückgewiesen werden mussten, erweckte den Eindruck, dass die Forschungsfrage bezüglich der unterschiedlichen Führungsstile von niederländischen und deutschen Middlemanagern/-innen mit ‚Nein‘ beantwortet werden muss. Eine weitere Analyse ergab jedoch, dass es tatsächlich Unterschiede gab. Dies geschah nicht auf der Ebene der Führungsstile, sondern auf der Ebene der Kategorien und Indikatoren.

Es war allerdings ein erheblicher Anteil der deutschen Befragten in der technischen und pharmazeutischen Industrie beschäftigt. Der Unterschied im Bereich Management by Exception (active) kann daher auch auf die Bedeutung dieses Führungsstils zurückzuführen sein. Beispielsweise ist die Überwachung von Prozessen in diesen Sektoren bedeutsamer, da Fehler schwerwiegendere Folgen haben können als Fehler in den Sektoren, in denen die niederländischen Befragten hauptsächlich tätig waren, beispielsweise der öffentliche Dienst und der

Service-Bereich.

Da der am FRLM entwickelte Fragebogen, der MLQ, nicht öffentlich verfügbar ist, wurde in dieser Studie ein eigener Fragebogen erstellt. Eine Schwäche des eigenen Fragebogens ist, dass er nicht umfassend validiert wurde. Beispielsweise wurde festgestellt, dass der Cronbach-Alpha-Wert für mehrere Kategorien nicht akzeptabel oder zweifelhaft ist (Siehe Tabelle 1 auf Seite 25). Außerdem wurde die Übersetzung des Fragebogens nur von einem/-r Pre-Tester/in pro Sprache überprüft. Der Fragebogen in dieser Studie bestand aus einer Selbsteinschätzung. Obwohl bei der Formulierung der Fragen eine positive Formulierung berücksichtigt wurde, ist das Bild, das eine Führungskraft von sich selbst hat, nicht das vollständige Bild.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es eine Reihe von Einschränkungen gibt, die Resultate dieser Arbeit weniger generalisierbar machen. Im folgenden Abschnitt wird erläutert, wie zukünftige Forschungen diese Einschränkungen so gut wie möglich verhindern können.

4.2 Ausblick

Diese Forschung hat Hinweise auf Unterschiede zwischen niederländischen und deutschen Führungsstilen aufgedeckt, die teilweise mit kulturellen Unterschieden zwischen den beiden Ländern, die durch Hofstede's kulturelle Dimensionen gekennzeichnet sind, zusammenhängen könnten. Deutsche und niederländische Middlemanager/-innen unterschieden sich in zwei Kategorien: Idealized Influence Behavior, Teil des transformationalen Führungsstils, und Management by Exception (active), Teil des transaktionalen Führungsstils.

Da die Generalisierbarkeit dieser Studie aufgrund der geringen Größe und Heterogenität der Stichprobe gering ist, müssen zukünftige Forschungen zeigen, ob diese Unterschiede auch in größerem Maßstab auftreten. Diese Arbeit hat aber bestätigt, wie die Studien aus Kapitel 2.1.7, dass das FRLM in einem cross-kulturellen Kontext angewandt werden kann. Für diese zukünftigen Forschungen wird empfohlen, größere Stichproben aus einer kleineren Grundgesamtheit zu entnehmen. Beispielsweise könnte die Forschung in denselben Abteilungen

eines internationalen Unternehmens, das sowohl in den Niederlanden als auch in Deutschland tätig ist, durchgeführt werden.

Aufgrund der geringen Zuverlässigkeit des Fragebogens in dieser Arbeit wird empfohlen, die validierten Übersetzungen des mit dem Führungsmodell entwickelten Fragebogens (Multifactor Leadership Questionnaire) zu verwenden. Eine niederländische Version wurde von Den Hartog (1997) überprüft. Eine deutsche Version wurde von Felfe (2006) entwickelt. Wenn diese nicht verfügbar sind, wird empfohlen, die neu entwickelten Fragen vorab zu testen. Anschließend können diese möglicherweise angepasst werden, bevor der Fragebogen veröffentlicht wird. Darüber hinaus wird empfohlen, dass zukünftige Studien nicht nur eine Selbsteinschätzung miteinbeziehen. Der MLQ verfügt auch über eine Version für eine Beurteilung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter/-innen, wodurch die Zuverlässigkeit der Ergebnisse erhöht werden könnte.

5 Literaturverzeichnis

- Agyemang, F. G., Boateng, H., & Dzandu, M. D. (2017). Examining intellectual stimulation, idealised influence and individualised consideration as an antecedent to knowledge sharing: Evidence from Ghana. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 9(4), 484-498.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2013). The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (S. 3–33). Emerald Group Publishing Limited.
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56(1-2), 71-83.
- Barmeyer, C. (2011). Kulturdimensionen und Kulturstandards. In C. Barmeyer, P. Genkova, & J. Scheffler (Eds.), *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft: Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume* (pp. 93–127). Passau, Germany: Stutz. (S. 87–117). Stutz: Passau.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology*, 45(1), 5-34.
- Benoist, J. (2011). Schéma de la technostructure d'après Mintzberg. Abgerufen 2. Mai, 2019, von <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Technostructure.svg>
- Bundesagentur für Arbeit. (o.D. -a). Account-Manager/in. Abgerufen 3. Juli, 2019, von <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/kurzbeschreibung&dkz=14475>
- Bundesagentur für Arbeit. (o.D. -b). Fondsmanager/in. Abgerufen 3. Juli, 2019, von <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/kurzbeschreibung&dkz=6771>
- Bundesagentur für Arbeit. (o.D. -c). Risk-Manager/in. Abgerufen 3. Juli, 2019, von <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/kurzbeschreibung&dkz=15003>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Internationaliseringsmonitor 2016-III Duitsland*. Den Haag, Die Niederlande: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018a). *Internationaliseringsmonitor 2018-IV Financiële globalisering*. Den Haag, Die Niederlande: Centraal Bureau voor de Statistiek.

- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018b). *Internationale handel; in- en uitvoerwaarde, SITC, landen, vanaf 1917* [Datensatz]. Abgerufen 6. Mai 2019, von <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/84407ned/table?dl=1E7F6>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019a, 10. Juli). Bevolkingsteller. Abgerufen 10. Juli, 2019, von <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingsteller>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019b). *Werkzame beroepsbevolking; beroep* [Datensatz]. Abgerufen 6. Juli 2019, von <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82808NED/table?dl=22316>
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (S. 39–70). Emerald Group Publishing Limited.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- EUREGIO. (o.D.). Ziele. Abgerufen 6. Mai, 2019, von <https://www.euregio.eu/de/%C3%BCber-euregio/ziele>
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ Form 5 x Short) von. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*, 50(2), 61-78.
- Gasper, J. M. (1992). Transformational leadership: An integrative review of the literature (Doctoral Dissertation). Abgerufen 13. Mai, 2019 von <https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2958&context=dissertations>
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians. *International journal of endocrinology and metabolism*, 10(2), 486.
- Gliem, J. A., Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. In *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education*. Columbus, OH.
- Hales, C. (2001). Does it matter what managers do?. *Business strategy review*, 12(2), 50-58.
- Hofstede, G. (2015, 12. Dezember). *Dimension data matrix* [Datensatz]. Abgerufen 9. Juli, 2019, von <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed. / ed.). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long- versus short-term orientation: New perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504.
- INTERREG Deutschland Nederland. (o.D.). Facts & Figures over het INTERREG-programma. Abgerufen 8. Mai, 2019, von <https://www.deutschland-nederland.eu/nl/interreg-programma/facts-figures/>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International journal of project management*, 22(8), 609-617.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and culture: workrelated values and leadership styles among one company's US and German telecommunication employees. *Human resource development quarterly*, 10(2), 135-154.
- Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- MacNeil, C. M. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42(5), 1374-1403.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : A synthesis of the research* (Theory of management policy series). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Northouse, P. (2013). *Leadership : Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks: SA-GE.
- Ozorovskaja, R., Voordijk, J. T., & Wilderom, C. P. (2007). Leadership and cultures of Lithuanian and Dutch construction firms. *Journal of construction engineering and management*, 133(11), 900-911.
- Rohmann, A., & Rowold, J. (2009). Gender and leadership style: A field study in different organizational contexts in Germany. *Equal opportunities international*, 28(7), 545-560.
- Statistisches Bundesamt. (2018, 24. September). 2017: 29 % der Führungskräfte in Deutschland waren Frauen. Abgerufen 6. Juli, 2019, von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/09/PD18_362_122.html

- Statistisches Bundesamt. (2019, 27. Juni). Bevölkerungsstand. Abgerufen 10. Juli, 2019, von https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/_inhalt.html
- Steinle, C., Eichenberg, T., & Stolberg, M. (2008). „Full Range Leadership“-Modell: Kritische Würdigung und Anregungen zur Weiterentwicklung. *Zeitschrift für Management*, 3(2), 101-124.
- Stief, M., & Kubowitsch, S. (2015). Coaching für den Full Range of Leadership. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 22(1), 19-33.
- Thesing, C. (2016). *Intercultural communication in German-Dutch business contexts* (Doctoral dissertation). Waxmann.
- Wielenga, F. (2000). Vom Feind zum Partner : Die Niederlande und Deutschland seit 1945 (Agenda Politik, 21). Münster: Agenda Verlag.
- Witzel, M., & Warner, M. (2013). *The oxford handbook of management theorists* (Oxford handbooks). Oxford: Oxford University Press
- Wolf, F. (o.D.). Frontline-Manager – Der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Abgerufen 21. April, 2019, von <https://insights.staffbase.com/blog-de/frontline-manager-der-schlüssel-zum-unternehmenserfolg>

Appendixe

I Indikatoren und Fragen

Indikatorenquelle	Indikator	Fragennummer	Frage auf deutsch	Frage auf niederländisch
Felke (2006, 65)	trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen	Laissez-Faire-Führung (LF)	Ich treffe schnell und ohne Zögern meine Entscheidungen	Ik neem snel en zonder aarzelen beslissingen
Felke (2006, 65)	Klärt wichtige Fragen Sofort	LF2	Ich kläre wichtige Fragen sofort	Ik beantwoord belangrijke vragen direct
Kirkbride (2006, 25)	Abdicates responsibilities	LF3	Ich übernehme die Verantwortung	Ik neem verantwoordelijkheid
Kirkbride (2006, 25)	Refuses to take sides in a dispute	LF4	Ich nehme während Diskussionen eine klare Position ein	Ik neem een duidelijke positie in tijdens discussies
Kirkbride (2006, 25)	shows lack of interest in what is going on	LF5	Ich zeige Interesse an dem, was passiert	Ik toon interesse in wat er gebeurt
		Transaktionale Führung		
		Management-by-exception (passive) (MBEp)		
Kirkbride (2006, 25)	takes no action unless a problem arises	MBEp1	Ich greife nicht ein, außer wenn ein Problem auftritt	Ik grijp niet in tenzij er een probleem ontstaat
Kirkbride (2006, 25)	enforces corrective action when mistakes are made	MBEp2	Ich wende Korrekturmaßnahmen an, wenn Probleme auftreten	Ik pas corrigerende maatregelen toe wanneer er problemen ontstaan
Kirkbride (2006, 25)	places energy on maintaining status quo	MBEp3	Ich Sorge dafür, dass die Dinge gleich bleiben	Ik zorg ervoor dat dingen hetzelfde blijven
Kirkbride (2006, 25)	fixes the problem and resumes normal functioning	MBEp4	Nachdem ein Problem gelöst worden ist, gehen die Dinge so weiter, wie sie waren	Na het oplossen van een probleem gaan dingen verder zoals ze waren
Felke (2006, 65)	Ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte	MBEp5	Ich vermeide Änderungen, außer wenn sie absolut notwendig sind	Ik vermijd veranderingen tenzij ze absoluut noodzakelijk zijn
		Management by exception (active) (MBEa)		
Kirkbride (2006, 25)	arranges to know if something has gone wrong	MBEa1	Ich beobachte Prozesse und weiß, wenn etwas schief geht	Ik houd processen in de gaten en weet wanneer iets fout gaat
Felke (2006, 65)	attends mostly to mistakes and deviations	MBEa2	Ich achte in erster Linie auf Fehler und Abweichungen von der Norm	Ik let in de eerste instantie op fouten en afwijkingen van de norm
Kirkbride (2006, 25)	remains alert for infractions of the rules	MBEa3	Ich kontrolliere, ob Regeln nicht gebrochen werden	Ik houd in de gaten of regels niet gebroken worden
Kirkbride (2006, 25)	teaches followers how to correct mistakes	MBEa4	Ich erkläre Mitarbeitern/innen, wie Probleme gelöst werden können	Ik leg uit aan medewerkers hoe problemen opgelost kunnen worden
Den Hartog, Muijnen & Koopman (1997, 30)	I keep track of all mistakes	MBEa5	Ich registriere die Fehler, die gemacht werden	Ik houd bij welke fouten worden gemaakt

Indikatorenquelle	Indikator	Fragennummer	Frage auf deutsch	Frage auf niederländisch
Kirkbride (2006, 26)	Recognizes what needs to be accomplished	Contingent Reward (CR) CR1	Ich bin mir dessen, was geleistet werden soll, bewusst	Ik ben me bewust van wat er moet gebeuren
Kirkbride (2006, 26)	provides support in exchange for required effort	CR2	Ich unterstütze Mitarbeiter/-innen, wenn sie sich Mühe geben	Ik geef ondersteuning aan medewerkers wanneer zij zich inspinnen
Kirkbride (2006, 26)	gives recognition to followers when they perform and meet agreed-upon objectives	CR3	Mitarbeiter/-innen, die gute Leistungen erbringen und festgelegte Ziele erreichen, werden von mir anerkannt	Ik geef erkenning aan medewerkers die goed presteren en gestelde doelen behalen
Kirkbride (2006, 26)	follows up to make sure that the agreement is satisfactorily met	CR4	Ich Sorge dafür, dass Vereinbarungen über Belohnungen zufriedenstellend eingehalten werden	Ik zorg ervoor dat afspraken over beloningen naar tevredenheid worden nageleefd
Kirkbride (2006, 26)	arranges to provide the resources need for followers to accomplish their objectives	CR5	Ich stelle den Mitarbeitern/-innen die Werkzeuge zur Verfügung, die sie benötigen, um die festgelegten Ziele zu erreichen	Ik voorzie medewerkers in de hulpmiddelen die ze nodig hebben om de gestelde doelen te bereiken
		Transformationle Führung Individualized consideration (IC)		
Kirkbride (2006, 26)	Recognizes differences among people in their strengths and weaknesses, likes and dislikes	IC1	Ich berücksichtige die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/-innen	Ik houd rekening met de sterke en zwakke punten van de medewerkers
Kirkbride (2006, 26)	is an "active" listener	IC2	Ich bin ein aktiver Zuhörer	Ik ben een actieve luisteraar
Kirkbride (2006, 26)	assigns projects based on individual ability and needs	IC3	Ich berücksichtige unterschiedliche Fähigkeiten und Bedürfnisse bei der Aufgabeverteilung	Ik houd rekening met verschillen in vaardigheden en behoeftes bij de taakverdeling
Kirkbride (2006, 26)	encourages a two-way exchange of views	IC4	Ich ermutige das Außern verschiedener Ansichten	Ik moedig het uitn van verschillende inzichten aan
Kirkbride (2006, 26)	promotes self-development	IC5	Ich helfe Mitarbeitern/-innen, sich zu entwickeln	Ik help medewerkers zichzelf te ontwikkelen
		Intellectual Stimulation (IS)		
Kirkbride (2006, 26)	stimulating the followers to think through issues and problems for themselves	IS1	Ich bringe die Mitarbeiter/-innen dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten	Ik stimuleer medewerkers om problemen vanuit verschillende perspectieven te benaderen
Kirkbride (2006, 26)	stimulating the followers to think through issues and problems for themselves	IS2	Ich ermutige Mitarbeiter/-innen, selbst Probleme zu lösen	Ik stimuleer medewerkers om zelf problemen op te lossen
Kirkbride (2006, 26)	is willing to put forth or entertain seemingly foolish ideas	IS3	Ich stimuleere Ideen, die auf den ersten Blick unsinnig erscheinen	Ik stimuleer ideeën die op het eerste gezicht onzinnig lijken
Kirkbride (2006, 26)	encourages followers to revisit problems	IS4	Ich ermutige Mitarbeiter/-innen, das Vorgehen bei Problemen zu überdenken	Ik moedig medewerkers aan om de aanpak van problemen te heroverwegen
Kirkbride (2006, 26)	creates a "readiness" for changes in thinking	IS5	Ich stimuleere Mitarbeiter/-innen, für Veränderungen offen zu sein	Ik stimuleer medewerkers om open te staan voor verandering

Indikatorenquelle	Indikator	Fragennummer	Frage auf deutsch	Frage auf niederländisch
		Inspirational Motivation (IM)		
Kirkbride (2006, 27)	Presents an optimistic and attainable view of the future	IM1	Ich bin optimistisch für die Zukunft	Ik ben optimistisch over de toekomst
Kirkbride (2006, 27)	moulds expectations and shapes meaning	IM2	Ich fördere das Selbstvertrauen der Mitarbeiter/-innen	Ik stimuleer het zelfvertrouwen van de medewerkers
Kirkbride (2006, 27)	moulds expectations and shapes meaning	IM3	Ich gebe der Arbeit Sinn für die Mitarbeiter/-innen	Ik geef betekenis aan het werk voor de medewerkers
Kirkbride (2006, 27)	reduces complex matters to key issues using simple language	IM4	Ich übersetze komplexe Themen in klare Sprache	Ik vertaalt moeilijke kwesties naar duidelijke taal
Kirkbride (2006, 27)	create a sense of priorities and purpose	IM5	Ich helfe den Mitarbeiter/-innen die richtigen Prioritäten zu setzen	Ik help medewerkers de juiste prioriteiten te stellen
		Idealized influence attributed (IIa)		
Agyemang, Boateng & Dzandu (2017, 487)	Exhibit confidence	IIa1	Ich gebe mich selbstsicher	Ik stel me zelfverzekerd op
Felfe (2006, 65)	Stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht	IIa2	Ich stelle die Interessen der Mitarbeiter/-innen über mein Eigeninteresse	Ik stel de belangen van de medewerkers boven mijn eigenbelang
Agyemang, Boateng & Dzandu (2017, 487)	Instill emotions (such as dignity, integrity and honor)	IIa3	Ich schaffe ein Gefühl der Ehre und Würde unter den Mitarbeiter/-innen	Ik zorg voor een gevoel van eer en waardigheid onder de medewerkers
Agyemang, Boateng & Dzandu (2017, 487)	Leaders are trusted	IIa4	Ich bin zuverlässig für die Mitarbeiter/-innen	Ik ben betrouwbaar voor de medewerkers
Agyemang, Boateng & Dzandu (2017, 487)	instill respect in their followers	IIa5	Ich verhalte mich so, dass die Mitarbeiter/-innen mich respektieren	Ik gedraag me zodat de medewerkers mij respecteren
		Idealized influence behavior (IIb)		
Felfe (2006, 65)	Spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte	IIb1	Ich rede mit Mitarbeiter/-innen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte	Ik spreek met medewerkers over hun belangrijkste overtuigingen en waarden
Felfe (2006, 65)	Macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen	IIb2	Ich zeige, wie wichtig es ist, sich hundertprozentig für eine Sache einzusetzen	Ik maak duidelijk hoe belangrijk het is om je 100% voor iets in te zetten
Agyemang, Boateng & Dzandu (2017, 487)	considering the moral and ethical consequences of decisions	IIb3	Ich denke über moralische und ethische Konsequenzen von Entscheidungen nach	Ik denk na over morele en ethische gevolgen van beslissingen
Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam (2003, 264)	Idealized influence behavior refers to [...] a sense of mission	IIb4	Ich schaffe das Gefühl eines gemeinsamen Ziels unter den Mitarbeiter/-innen	Ik creëer een gevoel van een gezamenlijk doel onder de medewerkers
Judge & Piccolo (2004, 755)	The degree to which the leader behave in admirable ways	IIb5	Ich verhalte mich so, dass ich ein Vorbild für die Mitarbeiter/-innen bin	Ik gedraag me zodat ik een voorbeeld ben voor de medewerkers

II Fragebogen Deutsch

Sehr geehrte(r) Teilnehmer(in),

In diesem Fragebogen werden Sie gebeten, Fragen zu Ihrem Führungsstil zu beantworten. Zuerst erhalten Sie einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person, Ihrem Team und Ihrer Arbeit. Danach erhalten Sie Fragen zur Art und Weise, wie Sie Ihr Team führen. Der Zweck dieses Fragebogens ist es, einen Einblick in die Unterschiede im Führungsstil zwischen deutschen und niederländischen Managern zu erhalten. Der Fragebogen ist völlig anonym und die einzelnen Ergebnisse werden nirgendwo weitergegeben. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert 5 bis maximal 10 Minuten.

Sie haben die Möglichkeit, Ihre E-Mail-Adresse am Ende des Fragebogens zu hinterlassen. Am Ende der Studie erhalten Sie dann Ihre individuellen Ergebnisse, damit Sie einen Einblick in Ihren Führungsstil erhalten.

Bei Fragen können Sie eine E-Mail an m.p.dehaan@student.ru.nl senden.

Vielen Dank im Voraus für das Ausfüllen dieses Fragebogens.

Matthijs de Haan
Student Deutsche Sprache und Kultur an der Radboud Universität in Nijmegen

Wichtig: Dieser Fragebogen richtet sich an Manager / Vorgesetzten, die im Moment im mittleren Management oder im operativen Management tätig sind. Wenn Sie eine Position im Top-Management haben, bitte ich Sie, nicht teilzunehmen und eventuell der Fragebogen an einen entsprechenden Kollegen/ in weiterzuleiten.

Was ist Ihr Geschlecht?

- Männlich
- Weiblich
- Anders, nämlich:

Was ist Ihre Nationalität?

- Niederländisch
- Deutsch
- Anders: nämlich:

Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

- Grundschule
- Weiterführende Schule
- Berufsfachschule
- Bachelor Fachhochschule
- Bachelor Wissenschaftliche Hochschule
- Master Fachhochschule
- Master Wissenschaftliche Hochschule
- Anders, nämlich:

Was ist Ihr Alter?

- Jünger als 20 Jahre
- 20-29 Jahre
- 30-39 Jahre
- 40-49 Jahre
- 50-59 Jahre
- 60-69 Jahre
- 70 Jahre oder älter

Wie lange haben Sie Erfahrung in einer Führungsposition?

- Weniger als 5 Jahre
- 5 - 9 Jahre
- 10 - 14 Jahre
- 15 - 19 Jahre
- 20 - 24 Jahre
- 25 oder mehr Jahre

Wie viele Personen sind in dem Team, für die Sie in Ihrer Position als Vorgesetzte(r) direkt verantwortlich sind?

- Weniger als 10
- 10 - 19
- 20 - 29
- 30 - 39
- 40 oder mehr

Bitte beschreiben Sie in so kurz wie möglich, in Welcher Branche Sie und Ihr

Team aktiv sind. (Zum Beispiel: Bau, Marketing, Handel, Schifffahrt oder Bildungswesen)

In welchem Land sind Sie hauptsächlich als Vorgesetzte(r) tätig?

Niederlande

Deutschland

Anders, nämlich:

Im folgenden Abschnitt sehen Sie eine Reihe von Aussagen. Ich möchte Sie bitten, anzugeben, wie gut die Aussagen zu Ihrer Tätigkeit als Vorgesetzte(r) passen. Es gibt kein richtig oder falsch, geben Sie bitte die erste Antwort an, die Ihnen einfällt.

Wie gut passen die folgenden Aussagen zu Ihrer Tätigkeit als Vorgesetzte(r)?

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	(Fast) Immer
Ich beobachte Prozesse und weiß, wenn etwas schief geht	<input type="radio"/>				
Ich achte in erster Linie auf Fehler und Abweichungen von der Norm	<input type="radio"/>				
Ich kontrolliere, ob Regeln nicht gebrochen werden	<input type="radio"/>				
Ich erkläre Mitarbeitern\innen, wie Probleme gelöst werden können	<input type="radio"/>				
Ich registriere die Fehler, die gemacht werden	<input type="radio"/>				
Ich treffe schnell und ohne Zögern meine Entscheidungen	<input type="radio"/>				
Ich kläre wichtige Fragen sofort	<input type="radio"/>				
Ich übernehme die Verantwortung	<input type="radio"/>				
Ich nehme während Diskussionen eine klare Position ein	<input type="radio"/>				
Ich zeige Interesse an dem, was passiert	<input type="radio"/>				

Wie gut passen die folgenden Aussagen zu Ihrer Tätigkeit als Vorgesetzte(r)?

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	(Fast) Immer
Ich greife nicht ein, außer wenn ein Problem auftritt	<input type="radio"/>				
Ich wende Korrekturmaßnahmen an, wenn Probleme auftreten	<input type="radio"/>				
Ich Sorge dafür, dass die Dinge gleich bleiben	<input type="radio"/>				
Nachdem ein Problem gelöst worden ist, gehen die Dinge so weiter, wie sie waren	<input type="radio"/>				
Ich vermeide Änderungen, außer wenn sie absolut notwendig sind	<input type="radio"/>				
Ich gebe mich selbstsicher	<input type="radio"/>				
Ich stelle die Interessen der Mitarbeiter\innen über mein Eigeninteresse	<input type="radio"/>				
Ich schaffe ein Gefühl der Ehre und Würde unter den Mitarbeitern\innen	<input type="radio"/>				
Ich bin zuverlässig für die Mitarbeiter\innen	<input type="radio"/>				
Ich verhalte mich so, dass die Mitarbeiter\innen mich respektieren	<input type="radio"/>				

Wie gut passen die folgenden Aussagen zu Ihrer Tätigkeit als Vorgesetzte(r)?

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	(Fast) Immer
Ich rede mit Mitarbeitern\innen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte	<input type="radio"/>				
Ich zeige, wie wichtig es ist, sich hundertprozentig für eine Sache einzusetzen	<input type="radio"/>				
Ich denke über moralische und ethische Konsequenzen von Entscheidungen nach	<input type="radio"/>				
Ich schaffe das Gefühl eines gemeinsamen Ziels unter den Mitarbeitern\innen	<input type="radio"/>				
Ich verhalte mich so, dass ich ein Vorbild für die Mitarbeiter\innen bin	<input type="radio"/>				
Ich bin mir dessen, was geleistet werden soll, bewusst	<input type="radio"/>				
Ich unterstütze Mitarbeiter\innen, wenn sie sich Mühe geben	<input type="radio"/>				
Mitarbeiter\innen, die gute Leistungen erbringen und festgelegte Ziele erreichen, werden von mir anerkannt	<input type="radio"/>				
Ich Sorge dafür, dass Vereinbarungen über Belohnungen zufriedenstellend eingehalten werden	<input type="radio"/>				

Wie gut passen die folgenden Aussagen zu Ihrer Tätigkeit als Vorgesetzte(r)?

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	(Fast) Immer
Ich bin optimistisch für die Zukunft	<input type="radio"/>				
Ich fördere das Selbstvertrauen der Mitarbeiter\innen	<input type="radio"/>				
Ich gebe der Arbeit Sinn für die Mitarbeiter\innen	<input type="radio"/>				
Ich übersetzte komplexe Themen in klare Sprache	<input type="radio"/>				
Ich helfe den Mitarbeitern\innen die richtigen Prioritäten zu setzen	<input type="radio"/>				
Ich berücksichtige die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter\innen	<input type="radio"/>				
Ich bin ein aktiver Zuhörer	<input type="radio"/>				
Ich berücksichtige unterschiedliche Fähigkeiten und Bedürfnisse bei der Aufgabenverteilung	<input type="radio"/>				
Ich ermutige das Äußern verschiedener Ansichten	<input type="radio"/>				
Ich helfe Mitarbeitern\innen, sich zu entwickeln	<input type="radio"/>				

Wie gut passen die folgenden Aussagen zu Ihrer Tätigkeit als Vorgesetzte(r)?

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	(Fast) Immer
Ich bringe die Mitarbeiter/innen dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten	<input type="radio"/>				
Ich ermutige Mitarbeiter/innen, selbst Probleme zu lösen	<input type="radio"/>				
Ich stimulare Ideen, die auf den ersten Blick unsinnig erscheinen	<input type="radio"/>				
Ich ermutige Mitarbeiter/innen, das Vorgehen bei Problemen zu überdenken	<input type="radio"/>				
Ich stimulare Mitarbeiter/innen, für Veränderungen offen zu sein	<input type="radio"/>				

Blok 8

Sie haben nun alle Fragen zu Ihrem Führungsstil beantwortet. Unten ist Platz für Kommentare und Sie können dort Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen. Nach Abschluss der Studie erhalten Sie dann eine E-Mail mit Ihren persönlichen Ergebnissen. Bitte drücken Sie unten noch einmal auf den Pfeil nach rechts, um Ihre Antworten zu übermitteln.

Falls Sie Kommentare haben, können Sie diese hier eingeben

Hinterlassen Sie hier Ihre E-Mail-Adresse, wenn Sie nach der Untersuchung Ihre persönlichen Ergebnisse erhalten möchten.

Powered by Qualtrics

III Fragebogen Niederländisch

Geachte deelnemer,

In deze vragenlijst zal u gevraagd worden om vragen over uw leiderschapsstijl in te vullen. Eerst zult u een paar algemene vragen krijgen over uzelf, uw team en uw werk. Vervolgens krijgt u vragen over de manier waarop u leiding geeft aan uw team. Doel van deze vragenlijst is om inzichten te verkrijgen in de verschillen in leiderschapsstijl tussen Duitse en Nederlandse managers. De vragenlijst is volledig anoniem en de individuele resultaten zullen nergens gedeeld worden. Het invullen van de vragenlijst duurt 5 tot maximaal 10 minuten.

U heeft de mogelijkheid om aan het eind van de vragenlijst uw e-mailadres achter te laten. Uw individuele resultaten zullen dan na afloop van het onderzoek naar u gestuurd worden zodat u inzichten kan verkrijgen in uw leiderschapsstijl.

Voor eventuele vragen kunt u mailen met m.p.dehaan@student.ru.nl

Alvast hartelijk bedankt voor het invullen van deze vragenlijst.

Matthijs de Haan
student Duitse Taal & Cultuur aan de Radboud Universiteit in Nijmegen

Belangrijk: Deze vragenlijst is bedoeld voor leidinggevendenden/managers die momenteel actief zijn in het middenmanagement en/of operationeel management. Heeft u een functie in het top-management, dan vraag ik u om niet deel te nemen en eventueel de vragenlijst door te sturen naar een collega die wel in aanmerking komt.

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders, namelijk:

Wat is uw nationaliteit?

- Nederlandse
- Duitse
- Anders, namelijk:

Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?

- Basisschool
- Middelbare school
- MBO
- HBO Bachelor
- WO Bachelor
- HBO Master
- WO Master
- Anders, namelijk:

Wat is uw leeftijd?

- Jonger dan 20 jaar
- 20-29 jaar
- 30-39 jaar
- 40-49 jaar
- 50-59 jaar
- 60-69 jaar
- 70 jaar of ouder

Hoe lang heeft u al ervaring met een leidinggevende functie?

- minder dan 5 jaar
- 5 - 9 jaar
- 10 - 14 jaar
- 15 - 19 jaar
- 20 - 24 jaar
- 25 jaar of meer

Uit hoeveel medewerkers bestaat het team waarover u directe verantwoordelijkheid heeft in uw functie als leidinggevende?

- minder dan 10
- 10-19
- 20-29
- 30-39
- 40 of meer

Kunt u in zo min mogelijk woorden omschrijven in welke sector u en uw team

werkzaam zijn? (bijvoorbeeld: bouw, marketing, handel, scheepvaart of onderwijs)

In welk land bent u hoofdzakelijk actief als leidinggevende?

- Nederland
- Duitsland
- Anders, namelijk:

In het volgende onderdeel krijgt u een aantal stellingen te zien waarbij u gevraagd wordt aan te geven hoe goed deze passen bij uw handelen met uw team als leidinggevende. Bij het beantwoorden is er geen goed of fout, geeft u alstublieft het eerste antwoord dat in u opkomt.

Hoe goed passen de volgende stellingen bij uw handelen als leidinggevende?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	(Bijna) Altijd
Ik houd processen in de gaten en weet wanneer iets fout gaat	<input type="radio"/>				
Ik let in de eerste instantie op fouten en afwijkingen van de norm	<input type="radio"/>				
Ik houd in de gaten of regels niet gebroken worden	<input type="radio"/>				
Ik leg uit aan medewerkers hoe problemen opgelost kunnen worden	<input type="radio"/>				
Ik houd bij welke fouten worden gemaakt	<input type="radio"/>				
Ik neem snel en zonder aarzelen beslissingen	<input type="radio"/>				
Ik beantwoord belangrijke vragen direct	<input type="radio"/>				
Ik neem verantwoordelijkheid	<input type="radio"/>				
Ik neem een duidelijke positie in tijdens discussies	<input type="radio"/>				
Ik toon interesse in wat er gebeurt	<input type="radio"/>				

Hoe goed passen de volgende stellingen bij uw handelen als leidinggevende?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	(Bijna) Altijd
Ik grijp niet in tenzij er een probleem ontstaat	<input type="radio"/>				
Ik pas corrigerende maatregelen toe wanneer er problemen ontstaan	<input type="radio"/>				
Ik zorg ervoor dat dingen hetzelfde blijven	<input type="radio"/>				
Na het oplossen van een probleem gaan dingen verder zoals ze waren	<input type="radio"/>				
Ik vermijd veranderingen tenzij ze absoluut noodzakelijk zijn	<input type="radio"/>				
Ik stel me zelfverzekerd op	<input type="radio"/>				
Ik stel de belangen van de medewerkers boven mijn eigenbelang	<input type="radio"/>				
Ik zorg voor een gevoel van eer en waardigheid onder de medewerkers	<input type="radio"/>				
Ik ben betrouwbaar voor de medewerkers	<input type="radio"/>				
Ik gedraag me zodat de medewerkers mij respecteren	<input type="radio"/>				

Hoe goed passen de volgende stellingen bij uw handelen als leidinggevende?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	(Bijna) Altijd
Ik spreek met medewerkers over hun belangrijkste overtuigingen en waarden	<input type="radio"/>				
Ik maak duidelijk hoe belangrijk het is om je 100% voor iets in te zetten	<input type="radio"/>				
Ik denk na over morele en ethische gevolgen van beslissingen	<input type="radio"/>				
Ik creëer een gevoel van een gezamenlijk doel onder de medewerkers	<input type="radio"/>				
Ik gedraag me zodat ik een voorbeeld ben voor de medewerkers	<input type="radio"/>				
Ik ben me bewust van wat er moet gebeuren	<input type="radio"/>				
Ik geef ondersteuning aan medewerkers wanneer zij zich inspinnen	<input type="radio"/>				
Ik geef erkenning aan medewerkers die goed presteren en gestelde doelen behalen	<input type="radio"/>				
Ik zorg ervoor dat afspraken over beloningen naar tevredenheid worden nageleefd	<input type="radio"/>				
Ik voorzie medewerkers in de hulpmiddelen die ze nodig hebben om de gestelde doelen te	<input type="radio"/>				

Hoe goed passen de volgende stellingen bij uw handelen als leidinggevende?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	(Bijna) Altijd
Ik ben optimistisch over de toekomst	<input type="radio"/>				
Ik stimuleer het zelfvertrouwen van de medewerkers	<input type="radio"/>				
Ik geef betekenis aan het werk voor de medewerkers	<input type="radio"/>				
Ik vertaal moeilijke kwesties naar duidelijke taal	<input type="radio"/>				
Ik help medewerkers de juiste prioriteiten te stellen	<input type="radio"/>				
Ik houd rekening met de sterke en zwakke punten van de medewerkers	<input type="radio"/>				
Ik ben een actieve luisteraar	<input type="radio"/>				
Ik houd rekening met verschillen in vaardigheden en behoeftes bij de taakverdeling	<input type="radio"/>				
Ik moedig het uiten van verschillende inzichten aan	<input type="radio"/>				
Ik help medewerkers zichzelf te ontwikkelen	<input type="radio"/>				

Hoe goed passen de volgende stellingen bij uw handelen als leidinggevende?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	(Bijna) Altijd
Ik stimuleer medewerkers om problemen vanuit verschillende perspectieven te benaderen	<input type="radio"/>				
Ik stimuleer medewerkers om zelf problemen op te lossen	<input type="radio"/>				
Ik stimuleer ideeën die op het eerste gezicht onzinnig lijken	<input type="radio"/>				
Ik moedig medewerkers aan om de aanpak van problemen te heroverwegen	<input type="radio"/>				
Ik stimuleer medewerkers om open te staan voor verandering	<input type="radio"/>				

U hebt nu alle vragen over uw leiderschapsstijl beantwoord. Hieronder is er ruimte voor eventuele opmerkingen en kunt u uw e-mailadres achterlaten. U krijgt dan na afloop van het onderzoek een e-mail met daarin uw persoonlijke resultaten. Drukt u alstublieft onderin nog 1 keer op de pijl naar rechts om uw antwoorden in te leveren.

Als u nog opmerkingen heeft kunt u die hier achterlaten

Laat hier uw e-mailadres achter als u na afloop van het onderzoek uw persoonlijke resultaten wil inzien.

Powered by Qualtrics

IV Deskriptive Statistik

Nationalität	Managementenerfahrung	N
Niederländisch	Weniger als 5 Jahre	2
	5-9	6
	10-14	5
	15-20	3
	20-24	2
	25 Jahre oder mehr	2
	Insgesamt	20
Deutsch	Weniger als 5 Jahre	4
	5-9	2
	10-14	2
	15-20	3
	20-24	2
	25 Jahre oder mehr	1
	Insgesamt	14
Insgesamt	Weniger als 5 Jahre	6
	5-9	8
	10-14	7
	15-20	6
	20-24	4
	25 Jahre oder mehr	3
	Insgesamt	34

Nationalität	Altersgruppe	N
Niederländisch	20-29	2
	30-39	5
	40-49	5
	50-59	7
	60-69	1
	Insgesamt	20
Deutsch	20-29	2
	30-39	2
	40-49	5
	50-59	5
	Insgesamt	14
Insgesamt	20-29	4
	30-39	7
	40-49	10
	50-59	12
	60-69	1
	Insgesamt	34

Nationalität	Teamgröße	N
Niederländisch	Weniger als 10	4
	10-19	3
	20 - 29	4
	30-39	1
	40 oder mehr	8
	Insgesamt	20
Deutsch	Weniger als 10	7
	10-19	4
	30-39	2
	40 oder mehr	1
	Insgesamt	14
Insgesamt	Weniger als 10	11
	10-19	7
	20 - 29	6
	30-39	1
	40 oder mehr	9
	Insgesamt	34

Nationalität	Abschluss	N
Niederländisch	Berufsfachschule/MBO	7
	Bachelor	9
	Master	4
	Insgesamt	20
Deutsch	weiterführende Schule	1
	Berufsfachschule/MBO	3
	Bachelor	4
	Master	3
	Sonstig	3
	Insgesamt	14
Insgesamt	weiterführende Schule	1
	Berufsfachschule/MBO	10
	Bachelor	13
	Master	7
	Sonstig	3
	Insgesamt	34

Nationalität	Geschlecht	N
niederländisch	männlich	12
	weiblich	8
	Insgesamt	20
deutsch	männlich	10
	weiblich	4
	Insgesamt	14

V Gelöschte Fragen

Kategorie	Cronbachs Alpha vor Löschung	Gelöschte Frage	Cronbachs Alpha nach Löschung
LF4	0.385	Ich nehme während Diskussionen eine klare Position ein	0.519
MBEp1	0.470	Ich greife nicht ein, außer wenn ein problem auftritt	0.657
IC4	0.687	Ich ermutige das Äußern verschiedener Ansichten	0.720
IIa2	0.256	Ich stelle die Interessen der Mitarbeiter/innen über mein Eigeninteresse	0.467
IIb5	0.598	Ich verhalte mich so, dass ich ein Vorbild für die Mitarbeiter bin	0.639

VI Test auf Normalverteilung

Nationalität		Shapiro-Wilk			Nationalität		Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz			Statistik	df	Signifikanz
LF1inv	Niederländisch	0.812	20	0.001	IM1	Niederländisch	0.736	20	0.000
	Deutsch	0.795	14	0.004		Deutsch	0.835	14	0.014
LF2inv	Niederländisch	0.780	20	0.000	IM2	Niederländisch	0.760	20	0.000
	Deutsch	0.639	14	0.000		Deutsch	0.681	14	0.000
LF3inv	Niederländisch	0.580	20	0.000	IM3	Niederländisch	0.850	20	0.005
	Deutsch	0.516	14	0.000		Deutsch	0.750	14	0.001
LF4inv	Niederländisch	0.788	20	0.001	IM4	Niederländisch	0.864	20	0.009
	Deutsch	0.771	14	0.002		Deutsch	0.639	14	0.000
LF5inv	Niederländisch	0.739	20	0.000	IM5	Niederländisch	0.864	20	0.009
	Deutsch	0.428	14	0.000		Deutsch	0.779	14	0.003
MBEp1	Niederländisch	0.858	20	0.007	IC1	Niederländisch	0.812	20	0.001
	Deutsch	0.878	14	0.055		Deutsch	0.795	14	0.004
MBEp2	Niederländisch	0.841	20	0.004	IC2	Niederländisch	0.858	20	0.007
	Deutsch	0.821	14	0.009		Deutsch	0.771	14	0.002
MBEp3	Niederländisch	0.893	20	0.031	IC3	Niederländisch	0.784	20	0.001
	Deutsch	0.862	14	0.033		Deutsch	0.750	14	0.001
MBEp4	Niederländisch	0.914	20	0.076	IC4	Niederländisch	0.815	20	0.001
	Deutsch	0.880	14	0.058		Deutsch	0.758	14	0.002
MBEp5	Niederländisch	0.856	20	0.007	IC5	Niederländisch	0.744	20	0.000
	Deutsch	0.895	14	0.096		Deutsch	0.795	14	0.004

Nationalität		Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz
MBEa1	Niederländisch	0.850	20	0.005
	Deutsch	0.795	14	0.004
MBEa2	Niederländisch	0.861	20	0.008
	Deutsch	0.853	14	0.025
MBEa3	Niederländisch	0.918	20	0.090
	Deutsch	0.868	14	0.039
MBEa4	Niederländisch	0.873	20	0.013
	Deutsch	0.773	14	0.002
MBEa5	Niederländisch	0.860	20	0.008
	Deutsch	0.854	14	0.025
CR1	Niederländisch	0.608	20	0.000
	Deutsch	0.771	14	0.002
CR2	Niederländisch	0.723	20	0.000
	Deutsch	0.646	14	0.000
CR3	Niederländisch	0.797	20	0.001
	Deutsch	0.627	14	0.000
CR4	Niederländisch	0.760	20	0.000
	Deutsch	0.735	14	0.001
CR5	Niederländisch	0.744	20	0.000
	Deutsch	0.758	14	0.002
IIb1	Niederländisch	0.868	20	0.011
	Deutsch	0.823	14	0.010
IIb2	Niederländisch	0.671	20	0.000
	Deutsch	0.806	14	0.006
IIb3	Niederländisch	0.695	20	0.000
	Deutsch	0.730	14	0.001

Nationalität		Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz
IS1	Niederländisch	0.754	20	0.000
	Deutsch	0.823	14	0.010
IS2	Niederländisch	0.792	20	0.001
	Deutsch	0.771	14	0.002
IS3	Niederländisch	0.867	20	0.010
	Deutsch	0.835	14	0.014
IS4	Niederländisch	0.765	20	0.000
	Deutsch	0.801	14	0.005
IS5	Niederländisch	0.728	20	0.000
	Deutsch	0.767	14	0.002
IIa1	Niederländisch	0.728	20	0.000
	Deutsch	0.796	14	0.005
IIa2	Niederländisch	0.688	20	0.000
	Deutsch	0.876	14	0.052
IIa3	Niederländisch	0.760	20	0.000
	Deutsch	0.773	14	0.002
IIa4	Niederländisch	0.544	20	0.000
	Deutsch	0.679	14	0.000
IIa5	Niederländisch	0.723	20	0.000
	Deutsch	0.731	14	0.001
IIb4	Niederländisch	0.608	20	0.000
	Deutsch	0.791	14	0.004
IIb5	Niederländisch	0.736	20	0.000
	Deutsch	0.646	14	0.000
	Deutsch	0.964	14	0.791

Nationalität		Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz
CR	Niederländisch	0.927	20	0.134
	Deutsch	0.944	14	0.472
IC	Niederländisch	0.942	20	0.259
	Deutsch	0.832	14	0.013
IM	Niederländisch	0.936	20	0.203
	Deutsch	0.795	14	0.004
IS	Niederländisch	0.967	20	0.691
	Deutsch	0.927	14	0.273
IIa	Niederländisch	0.846	20	0.005
	Deutsch	0.811	14	0.007
IIb	Niederländisch	0.973	20	0.818
	Deutsch	0.944	14	0.468
LF	Niederländisch	0.954	20	0.428
	Deutsch	0.898	14	0.106
Transformational	Niederländisch	0.993	20	1.000
	Deutsch	0.872	14	0.045
Transactional	Niederländisch	0.959	20	0.523
	Deutsch	0.951	14	0.569

VII Mann-Whitney-U-Tests für individuelle Fragen

Nationalität	Statistik	LF1inv	LF2inv	LF3inv	LF4inv	LF5inv	MBEp1	MBEp2	MBEp3	MBEp4	MBEp5
Niederländisch	Median	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	3.50	4.00	3.00	3.00	2.00
	Mittelwert	1.90	1.75	1.30	1.90	1.55	3.40	3.45	2.75	2.95	2.35
Deutsch	Median	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00
	Mittelwert	1.93	1.43	1.21	1.64	1.14	3.71	4.07	2.93	2.36	2.36
Insgesamt	Median	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00
	Mittelwert	1.91	1.62	1.26	1.79	1.38	3.53	3.71	2.82	2.71	2.35
	Mann-Whitney-U	138.000	103.000	128.000	110.500	95.000	112.000	86.000	122.000	90.500	138.500
	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0.939	0.145	0.583	0.246	0.055	0.291	0.041	0.509	0.071	0.956

Nationalität	Statistik	MBEa1	MBEa2	MBEa3	MBEa4	MBEa5	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5
Niederländisch	Median	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	5.00	5.00	4.00	4.50	4.00
	Mittelwert	3.80	3.35	3.35	3.80	2.45	4.65	4.50	4.15	4.40	4.40
Deutsch	Median	4.00	4.00	4.00	4.50	4.00	4.00	4.50	5.00	5.00	4.50
	Mittelwert	4.07	3.71	3.64	4.36	3.86	4.36	4.50	4.64	4.43	4.43
Insgesamt	Median	4.00	4.00	3.50	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
	Mittelwert	3.91	3.50	3.47	4.03	3.03	4.53	4.50	4.35	4.41	4.41
	Mann-Whitney-U	110.000	114.500	121.000	88.500	53.000	105.500	136.500	92.000	134.000	135.000
	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0.244	0.356	0.493	0.055	0.002	0.165	0.889	0.064	0.815	0.844

Nationalität	Statistik	Ila1	Ila2	Ila3	Ila4	Ila5	Ilb1	Ilb2	Ilb3	Ilb4	Ilb5
Niederländisch	Median	4.00	4.00	4.50	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Mittelwert	4.10	3.95	4.40	4.75	4.50	3.65	3.60	3.80	4.35	4.30
Deutsch	Median	4.00	4.00	4.50	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.50
	Mittelwert	4.29	3.79	4.36	4.43	4.50	4.00	4.21	4.14	4.21	4.50
Insgesamt	Median	4.00	4.00	4.50	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Mittelwert	4.18	3.88	4.38	4.62	4.50	3.79	3.85	3.94	4.29	4.38
	Mann-Whitney-U	116.000	133.000	137.000	112.500	138.500	108.000	77.500	88.500	138.000	115.500
	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0.339	0.782	0.908	0.238	0.952	0.232	0.013	0.042	0.936	0.324

Nationalität	Statistik	IM1	IM2	IM3	IM4	IM5	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5
Niederländisch	Median	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Mittelwert	4.30	4.40	3.80	3.85	3.85	4.10	3.85	4.25	4.00	4.40
Deutsch	Median	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.50	4.00
	Mittelwert	3.93	4.29	4.21	4.43	4.07	4.07	4.36	4.21	4.43	4.07
Insgesamt	Median	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Mittelwert	4.15	4.35	3.97	4.09	3.94	4.09	4.06	4.24	4.18	4.26
	Mann-Whitney-U	106.500	135.000	99.000	84.000	120.000	138.000	96.500	131.500	95.000	110.500
	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0.182	0.846	0.105	0.031	0.436	0.939	0.106	0.745	0.087	0.247

Nationalität	Statistik	IS1	IS2	IS3	IS4	IS5
Niederländisch	Median	4.00	4.00	3.00	3.50	4.00
	Mittelwert	3.85	4.25	3.30	3.35	4.10
Deutsch	Median	4.00	4.00	3.00	4.00	4.50
	Mittelwert	4.00	4.36	3.07	3.86	4.29
Insgesamt	Median	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
	Mittelwert	3.91	4.29	3.21	3.56	4.18
	Mann-Whitney-U	125.000	136.000	118.500	94.000	115.000
	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0.558	0.878	0.411	0.075	0.333