
Bachelorthesis

Besonderheiten der Mitarbeiterführung multikultureller Unternehmen

Vorgelegt am: 22.08.2016

Von: **Daniela Cubasch**
August-Bebel-Straße 40
08393 Meerane

Studiengang: Baubetriebsmanagement

Studienrichtung: Wirtschaft

Seminargruppe: 4BM13-1

Matrikelnummer: 4001542

Praxispartner: Schnellkraft Personalmanagement GmbH
Am Helmgarten 4
09405 Zschopau

Gutachter: Dipl.-Kfm. Lars Kempt
(Schnellkraft Personalmanagement GmbH)

Prof. Dr. Ulrike Hintzen
(Staatliche Studienakademie Glauchau)

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung	1
2 Besonderheiten bei der Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer	2
2.1 Rechtliche Besonderheiten.....	2
2.1.1 Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung	2
2.1.1.1 Besonderheiten für nicht EU-Angehörige.....	2
2.1.1.2 Besonderheiten für EU- und EWR- Angehörige.....	4
2.1.2 Abgabenregelung	5
2.1.2.1 Einkommensteuer.....	5
2.1.2.2 Lohnsteuer	6
2.1.2.3 Sozialversicherung	8
2.1.3 Krankenversicherung.....	8
2.2 Fachliche Besonderheiten	9
2.3 kulturelle Besonderheiten	12
3 Mitarbeiterführung multikultureller Unternehmen	17
3.1 Voraussetzungen an Führungskräfte.....	17
3.2 Führungs- und Motivationsmodelle.....	20
3.2.1 Allgemeine Führungstheorien	20
3.2.1.1 Eigenschaftstheorien	20
3.2.1.2 Situationstheorien.....	22
3.2.1.3 Attributionstheorien.....	30
3.2. Motivationsmodelle.....	36
3.2.1 Bedürfnispyramide nach Maslow	38
3.2.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	41
3.2.3 VIE-Modell von Vroom.....	46
3.3 Ansätze der Schnellkraft Personalmanagement GmbH	49
4 Zusammenhang zwischen der Beachtung der multikulturellen Besonderheiten und der Mitarbeitermotivation	52
5 Schluss.....	57
Quellenverzeichnis	58
Anhangverzeichnis	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Die Kulturindikatoren von Swift.....	13
Tabelle 2	Das Formalisierungsgradmodell von Hall.....	14
Tabelle 3	Kulturmerkmale und Bedürfnisse der Kulturmitglieder.....	40
Tabelle 4	Kulturelle Anpassung der Motivation der Zwei-Faktoren-Theorie.....	44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Bedingungen des Verhaltens.....	18
Abbildung 2	Determinanten der Gruppenleistung.....	24
Abbildung 3	Theorien und Modelle der Motivation.....	37
Abbildung 4	Bedürfnishierarchie von Maslow.....	38
Abbildung 5	Motivationstheorie von Herzberg.....	42
Abbildung 6	Darstellung der Mitarbeiterentwicklung in den Jahren 2011- 2015 der Firma Schnellkraft Personalmanagement.....	55

Abkürzungsverzeichnis

LPC Least Preferred Coworker

AufenthG Aufenthaltsgesetz

1 Einleitung

Durch den steigenden Fachkräftemangel der Baubranche in Deutschland werden zunehmend ausländische Arbeitnehmer eingestellt. Bei der Beschäftigung dieser Arbeitnehmer müssen kulturelle Unterschiede und Besonderheiten beachtet werden. Diese Bachelorthesis setzt sich mit den rechtlichen, fachlichen und sozialen Besonderheiten auseinander. Außerdem werden Führungs- und Motivationsansätze, welche in multikulturellen Unternehmen Anwendung finden können, vorgestellt. Einen weiteren Schwerpunkt dieser Arbeit bildet die praktische Umsetzung der vorgestellten Ansätze in der Schnellkraft Personalmanagement GmbH.

Die Zielstellung dieser Arbeit, soll die Herausstellung kultureller Unterschiede und die damit verbundene Anpassung der Führungs- und Motivationsansätze sein. Diese Unterschiede müssen in der betrieblichen Praxis Beachtung finden. Es sollen mögliche Ansätze für multikulturelle Unternehmen gegeben werden, um sich bei der Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer orientieren zu können. Dazu sollen vor allem die Methoden der Kulturanalysen einen Einblick in die Unterschiede der Kulturen geben. Außerdem sollen diese bei der Wahl der richtigen Führungs- und Motivationsmethoden helfen.

Die Schnellkraft Personalmanagement GmbH arbeitet mit Arbeitnehmern aus den osteuropäischen Ländern zusammen. Aus diesem Grund wurde die Bearbeitung der kulturellen Besonderheiten auf den osteuropäischen Raum begrenzt. Trotzdem kann diese Arbeit auch für Unternehmen mit anderen Kulturen Anwendung finden.

2 Besonderheiten bei der Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer

2.1 Rechtliche Besonderheiten

2.1.1 Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung

2.1.1.1 Besonderheiten für nicht EU-Angehörige

Bei der Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer, welche über keine deutsche Staatsangehörigkeit verfügen, wird grundsätzlich eine behördliche Erlaubnis benötigt. Dabei wird zwischen einer Arbeits- und einer Aufenthaltsgenehmigung unterschieden. Eine Aufenthaltserlaubnis dient dem Zweck, in das Bundesgebiet einreisen zu dürfen. Die Arbeitserlaubnis dient dem Nachgehen einer Beschäftigung während des Aufenthalts in Deutschland.¹ Des Weiteren muss bei der Betrachtung der rechtlichen Besonderheiten beachtet werden, ob der Arbeitnehmer aus einem EU- Mitgliedsstaat stammt. In diesem Fall ist der Eintritt in den deutschen Arbeitsmarkt erleichtert. Im nachfolgenden werden als erstes Möglichkeiten für ausländische Arbeitnehmer aus Nicht-EU-Mitgliedsstaaten beschrieben.

Die rechtlichen Grundlagen für Arbeitnehmer aus dem Nicht-EU- Ausland bilden sich aus dem Aufenthaltsgesetz (AufenthG). Für Arbeitnehmer aus dem EU- Ausland gilt das Freizügigkeitsgesetz/EU.²

Das Visum nach § 6 AufenthG kann entweder als sogenanntes Schengen-Visum oder als nationales Visum erteilt werden. Das Schengen-Visum dient einem kurzen Aufenthalt in der Bundesrepublik, wobei das nationale Visum dem längerfristigen Aufenthalt dient. Die Erteilung der Visa erfolgt über die Auslandsvertretung, Botschaft oder Konsulat. Sie müssen vor Einreise beantragt und genehmigt werden.³

Die Aufenthaltserlaubnis wird im § 7 AufenthG geregelt und stellt einen grundsätzlich befristeten und zweckgebundenen Aufenthaltstitel dar. Die Ausübung einer Beschäftigung steht grundsätzlich unter dem Vorbehalt einer vorherigen

¹ Vgl. STÄHLER, APEL, 2015, S. 139

² Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 2

³ Vgl. STÄHLER, APEL, 2015, S. 142

Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit auf der Grundlage des § 39 AufenthG. Dabei wird einer Erteilung durch die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung zugestimmt, wenn sich keine Nachteile durch die Beschäftigung von Ausländern auf dem Arbeitsmarkt ergeben. Dieses wird hinsichtlich der Beschäftigungsstruktur, der Regionen und der Wirtschaftszweige geprüft. Dieser Teil des § 39 AufenthG wird als erster Teil der Vorrangprüfung bezeichnet. Ebenfalls erfolgt eine Erteilung einer Aufenthaltserlaubnis nur dann, wenn für die Beschäftigung deutsche Arbeitnehmer sowie Ausländer, welche für die Arbeitsaufnahme gleichgestellt sind oder andere Ausländer, welche nach dem Recht der europäischen Union einen vorrangigen Zugang zum Arbeitsmarkt haben, nicht zur Verfügung stehen. Das wird auch als zweiter Teil der Vorrangprüfung bezeichnet. Außerdem wird der Erteilung nur dann zugestimmt, wenn die Ausländer nicht zu ungünstigeren Arbeitsbedingungen beschäftigt werden als vergleichbare deutsche Arbeitnehmer. Es wird zudem ein konkretes Arbeitsplatzangebot gefordert, welches sich anhand des § 18 Abs. 5 AufenthG orientiert.⁴

Für ausländische Arbeitnehmer, welche einen akademischen Abschluss oder einen Abschluss auf gleichwertigem Qualifikationsniveau besitzen, gibt es eine weitere Möglichkeit in den deutschen Arbeitsmarkt einzutreten. Sie können eine blaue Karte EU beantragen. Dabei ist der Aufenthaltstitel bei der ersten Beantragung auf vier Jahre beschränkt. Um eine blaue Karte EU beantragen zu können, muss ein deutscher oder gleichwertiger ausländischer Hochschulabschluss nachgewiesen werden. Des Weiteren muss eine Vorlage über einen deutschen Arbeitsvertrag sowie über ein konkretes Arbeitsplatzangebot erfolgen. Außerdem muss ein Jahresbruttogehalt in Höhe von 47.600 Euro nachgewiesen werden. Der Vorzug dieses Aufenthaltstitels ist, dass der ausländische Arbeitnehmer nach Ablauf von zwei Jahren nicht mehr an seinen Arbeitgeber gebunden ist. Somit wird ein Arbeitgeberwechsel erleichtert.⁵

Ein unbefristeter Aufenthaltstitel wird durch eine Niederlassungserlaubnis, welche in § 9 AufenthG geregelt ist, erteilt. Somit ist eine Ausübung jeglicher Beschäftigung in der Bundesrepublik gestattet. Ein Anspruch auf eine Niederlassungserlaubnis besteht, wenn seit fünf Jahren eine Aufenthaltsgenehmigung vorhanden ist und der

⁴ Vgl. STÄHLER, APEL, 2015, S. 143

⁵ Vgl. STÄHLER, APEL, 2015, S. 143-144

Lebensunterhalt gesichert ist. Außerdem müssen mindestens 60 Monate Pflichtbeiträge oder freiwillige Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung geleistet werden. Es müssen zu dem ausreichende Kenntnisse der deutschen Sprache, sowie Grundkenntnisse der Rechts- und Gesellschaftsordnung und der Lebensverhältnisse in Deutschland bei den ausländischen Arbeitnehmern vorhanden sein. Weitere Kriterien zur Erteilung eines solchen Aufenthaltstitels sind die Erlaubnis der Aufnahme einer Beschäftigung in Deutschland und ausreichend Wohnraum für sich und Familienmitglieder.⁶

Der § 9a AufenthG beinhaltet eine weitere Form des unbefristeten Aufenthalts in Deutschland, den Daueraufenthalt-EU. Die Anforderungen gleichen denen der Niederlassungserlaubnis. Der Unterschied ist, dass der Arbeitnehmer nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen EU- Mitgliedsstaaten berechtigt ist, einen längerfristigen Aufenthalt zu nehmen. Dabei muss das Ziel die Aufnahme einer Beschäftigung sein.⁷

Für Arbeitnehmer, welche aus nicht EU-Mitgliedsstaaten stammen, ist der Einstieg auf den deutschen Arbeitsmarkt unterschiedlich gestaltet. Es wird dabei von jedem ausländischen Arbeitnehmer ein Pass sowie ein Aufenthaltstitel benötigt, um eine Arbeit in Deutschland aufnehmen zu können.⁸

2.1.1.2 Besonderheiten für EU- und EWR- Angehörige

Für Staatsangehörige anderer EU- Mitgliedsstaaten werden nicht wie die in dem Abschnitt 2.1.1.1 erläuterten Verfahren für einen Eintritt in den deutschen Arbeitsmarkt und einen somit verbundenen Aufenthaltstitel benötigt. Sie können wie deutsche Arbeitnehmer eingestellt werden und unterliegen lediglich der Melde- und Ausweispflicht. Dieses wird durch die Grundfreiheit der Freizügigkeit geregelt. Für die Erteilung der Arbeitserlaubnis-EU ist die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit zuständig.⁹

Die Schnellkraft Personalmanagement GmbH beschäftigt ausschließlich Arbeitnehmer aus den EU-Mitgliedsstaaten Ungarn, Polen, Bulgarien, Slowenien

⁶ Vgl. STÄHLER, APEL, 2015, S.144

⁷ Vgl. STÄHLER, APEL, 2015, S.144

⁸ Vgl. STÄHLER, APEL, 2015, S. 144

⁹ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 2

und Rumänien. Dementsprechend können diese problemlos in den deutschen Arbeitsmarkt eintreten.

2.1.2 Abgabenregelung

2.1.2.1 Einkommensteuer

Die Einkommensteuer untergliedert sich in die unbeschränkte und beschränkte Einkommensteuerpflicht. Ebenfalls gibt es Besonderheiten bei Angehörigen der EU-Mitgliedsstaaten und Angehörigen der nicht EU-Mitgliedsstaaten, welche beachtet werden müssen. Die Richtlinie stellt für die Einkommenssteuer das Einkommensteuergesetz (EstG) dar.¹⁰

Eine unbeschränkte Einkommensteuerpflicht liegt vor, wenn ausländische Staatsangehörige einen Wohnsitz in Deutschland besitzen. Dementsprechend unterliegen sie dem Lohnsteuerabzug.¹¹

Eine Ausnahme stellt dabei die 183-Tage-Regel dar. Dabei werden keine Besteuerungsrechte geltend gemacht, wenn der ausländische Arbeitnehmer seinen Wohnsitz im Ausland beibehält und sein Aufenthalt in Deutschland 183 Tage nicht übersteigt. Außerdem gilt diese Regelung bei Fortzahlung des Arbeitslohns.¹²

Eine weitere Ausnahme der unbeschränkten Einkommensteuerpflicht stellen Grenzpendler dar. Diese Regelung gilt für Arbeitnehmer, welche in Grenzgebieten der Beneluxstaaten und beispielsweise in Frankreich oder Österreich ihren Wohnsitz haben und in einem anderen Grenzgebiet eine Tätigkeit ausüben. Die Rückkehr muss täglich zum Wohnsitz erfolgen. Dementsprechend liegt die Besteuerung beim Wohnsitzstaat.¹³

Hat ein Arbeitnehmer seinen Wohnsitz nicht in Deutschland und sein gewöhnlicher Aufenthalt ist ebenfalls nicht in Deutschland, so ist er beschränkt einkommensteuerpflichtig. Außerdem muss er dazu einen Lohn aus nicht

¹⁰ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 9

¹¹ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 9

¹² Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 10

¹³ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 10

selbstständiger Arbeit in Deutschland beziehen und dieser muss auch im Inland verwertet werden. Um eine Verwertung im Inland handelt es sich, wenn der Arbeitnehmer im Bundesgebiet persönlich tätig wird. Dem gegenüber liegt keine Verwertung im Inland vor, wenn der Arbeitnehmer im Ausland tätig wird.¹⁴

Es lässt sich bei der beschränkten Einkommensteuerpflicht ebenfalls in Arbeitnehmer mit EU/EWR- Staatsangehörigkeit und ohne EU/EWR- Staatsangehörigkeit unterscheiden. Voraussetzung dafür ist, dass es sich ausschließlich um Inlandseinkünfte handelt.¹⁵

Angehörige der EU-Mitgliedsstaaten, welche ausschließlich oder fast ausschließlich Inlandseinkünfte beziehen, werden auf Antrag den unbeschränkt einkommensteuerpflichtigen Arbeitnehmern gleichgestellt. Bei den ausschließlichen oder fast ausschließlichen Inlandseinkünften handelt es sich um Jahreseinkünfte, die mindestens zu 90% der deutschen Besteuerung unterliegen. Außerdem kann ein Antrag gestellt werden, wenn der Grundfreibetrag von derzeit 8.652 Euro nicht überschritten wird. Liegen diese Voraussetzungen vor, werden die Arbeitnehmer in die Steuerklassen I-IV eingeordnet.¹⁶

Bei Angehörigen von Nicht-EU-Mitgliedsstaaten sind die Gegebenheiten die gleichen wie bei EU-Mitgliedern. Auf Antrag können diese unter den gleichen Voraussetzungen einem unbeschränkt einkommensteuerpflichtigen Arbeitnehmer gleich gestellt werden. Ebenso wird dieser in eine Steuerklasse eingereiht. Allerdings wird bei dieser der Ehe-/Lebenspartner dabei nicht berücksichtigt.¹⁷

2.1.2.2 Lohnsteuer

Jeder in Deutschland tätige Arbeitnehmer, welcher ein inländisches Einkommen bezieht, ist Lohnsteuerpflichtig. Bei ausländischen Arbeitnehmern lassen sich Unterschiede in dem Besteuerungsverfahren hinsichtlich der beschränkten und unbeschränkten Einkommensteuerpflicht feststellen.¹⁸

Bei der beschränkten Einkommensteuerpflicht werden keine ELStAM-Daten bereitgestellt. Dem Arbeitgeber wird eine besondere Bescheinigung zur Verfügung

¹⁴ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 10

¹⁵ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 11

¹⁶ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 11

¹⁷ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 11

¹⁸ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 11

gestellt, um einen Lohnsteuerabzug durchführen zu können. Diese besondere Bescheinigung enthält die Steuerklasse, eventuelle Freibeträge für Kinder und Hinzurechnungsbeträge, welche bei dem Abzug des Solidaritätszuschlags berücksichtigt werden müssen. Hierbei gelten dieselben Vorschriften für die Aufbewahrung und Herausgaben, wie bei der früheren Lohnsteuerkarte.¹⁹

Ist der Arbeitnehmer bereits im Besitz einer solchen Bescheinigung, muss er diese vor Beginn des Kalenderjahres oder beim Eintritt in das Dienstverhältnis vorlegen. Wird diese Papierbescheinigung nicht beim Arbeitgeber vorgelegt, muss die Lohnsteuer nach Steuerklasse VI einbehalten werden.²⁰

Die Beantragung dieser besonderen Bescheinigung für den Lohnsteuerabzug ist durch den Arbeitnehmer bei dem zuständigen Betriebsstättenfinanzamt zu beantragen. Dieses erfolgt über einen vorgeschriebenen amtlichen Vordruck.²¹

Dabei ist der Arbeitgeber berechtigt, den Antrag auf Bescheinigung der Steuerklasse I im Namen des Arbeitgebers zu stellen. Bei Gleichstellung mit einem unbeschränkt einkommensteuerpflichtigen Arbeitnehmer muss die Höhe der ausländischen Einkünfte auf einem amtlichen Vordruck nachgewiesen und von der ausländischen Steuerbehörde bestätigt werden.²²

Für die Durchführung des Lohnsteuerabzugs sind die Besteuerungsmerkmale der Bescheinigung vom Finanzamt ausschlaggebend. Wird durch das Finanzamt auf der Bescheinigung kenntlich gemacht, dass es sich um einen ausländischen Arbeitnehmer mit Einkünften aus inländischen Tätigkeiten handelt, muss ein Altersentlastungsbeitrag und sonstige Bezüge berücksichtigt werden.²³

Die Verwertung des Einkommens aus nicht selbständiger Arbeit eines beschränkt einkommensteuerpflichtigen Arbeitnehmers im Inland kann zu einer Doppelbesteuerung führen. Wird nachgewiesen, dass in dem anderen Staat eine der deutschen Einkommensteuer entsprechende Steuer erhoben wird, kann der Steuerabzug außer Ansatz bleiben.²⁴

¹⁹ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 12

²⁰ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 12

²¹ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 12

²² Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 12

²³ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 12

²⁴ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 12

Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder am Ende eines Kalenderjahres muss eine elektronische Lohnsteuerbescheinigung vom Arbeitgeber ausgestellt werden. Dieses unterscheidet sich in keiner Form von den rechtlichen Regelungen gegenüber deutschen Arbeitnehmern.²⁵

2.1.2.3 Sozialversicherung

Die Sozialversicherungsabgaben für ausländische Arbeitnehmer sind denen der deutschen Arbeitnehmer gleichgestellt, insofern diese nicht von einem ausländischen Arbeitgeber nach Deutschland entsandt werden oder für gewöhnlich in mehreren Staaten erwerbstätig beschäftigt sind. Geregelt wird dieses in dem deutschen Sozialversicherungsrecht. Jeder ausländische Arbeitnehmer ist somit ebenfalls kranken-, pflege- und rentenversicherungspflichtig. Außerdem müssen Abgaben im Bereich der Arbeitsförderung erfolgen.²⁶

Bei den Abgaben für Sozialversicherungsleistungen gibt es grundsätzlich keine Unterschiede für Angehörige der EU-Mitgliedsstaaten gegenüber Angehöriger nicht EU-Mitgliedsstaaten. Sie unterliegen beide somit den deutschen Rechtsvorschriften in allen Sozialversicherungszweigen. Die einzige Ausnahme für nicht EU-Staatsangehörige ist im Falle einer Einstrahlung gegeben. Sind die Voraussetzungen dafür gegeben, gelten für den ausländischen Arbeitnehmer die deutschen Rechtsvorschriften nicht.²⁷

2.1.3 Krankenversicherung

In Deutschland unterliegt jeder Arbeitnehmer den deutschen Rechtsvorschriften. Dieses gilt für ausländische und inländische Arbeitnehmer gleichermaßen. Eine Versicherungspflicht gilt für alle Sozialversicherungszweige sowie für die Möglichkeit zum Beitritt zur freiwilligen Krankenversicherung. Sollte der Arbeitnehmer bereits in Deutschland krankenversichert sein, so kann diese als Anschlussversicherung übernommen werden. In diesem Fall findet eine Weiterversicherung bei der bisherigen Krankenversicherung statt. Ebenfalls gilt diese Regelung für Arbeitnehmer, welche in Deutschland eine abhängige

²⁵ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 12-13

²⁶ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 13-14

²⁷ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 13-15

Beschäftigung gegen Arbeitsentgelt ausüben und in einem anderen EU-/EWR-Staat wohnen oder in der Schweiz.²⁸

Wird ein ausländischer Arbeitnehmer geringfügig in Deutschland beschäftigt, ist er versicherungsfrei in allen Versicherungszweigen. Ist der Arbeitnehmer im EU-/EWR- Ausland oder Schweiz wohnhaft, unterliegt er durch die Verordnung EG den deutschen Rechtsvorschriften. Die geringfügig beschäftigten Arbeitnehmer müssen entweder freiwillig weiterversichert werden oder es besteht eine Versicherungspflicht als bislang nichtversicherte Person.²⁹

Die Krankenversicherungspflicht in Deutschland für ausländische Arbeitnehmer unterscheidet sich nicht von der Pflicht für deutsche Arbeitnehmer. Die Anmeldung bei einer gesetzlichen Krankenversicherung muss vor Antritt der Beschäftigung durch den Arbeitnehmer vorgenommen werden. Dafür werden von den Krankenversicherungen Formulare zur Verfügung gestellt, welche von dem Arbeitnehmer auszufüllen sind. Außerdem besteht für ausländische Arbeitnehmer die Möglichkeit, ihre Familienangehörigen über die Krankenversicherung in Deutschland mit zu versichern. Dafür muss der Antrag E106 ausgefüllt werden und die Namen der Angehörigen eingetragen werden.³⁰

Wird bei der Beschäftigung eine Jahresarbeitsentgeltgrenze überschritten, besteht für die Arbeitnehmer die Möglichkeit einer privaten Versicherung.³¹

2.2 Fachliche Besonderheiten

Eine weitere Besonderheit bei der Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer ist die Anerkennung der im Ausland erworbenen Qualifikationen. Grundlage für die Anerkennung bildet das Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG). Das BQFG findet Anwendung in den Bereichen der Feststellung der Gleichwertigkeit der im Ausland erworbenen beruflichen Qualifikationen unter Berücksichtigung sonstiger Berufsqualifikationen und inländischer Nachweise. Das Gesetz wird für alle Personen angewendet, die einen Ausbildungsnachweis aus dem Ausland besitzen und in Deutschland eine den Berufsqualifikationen entsprechende Erwerbstätigkeit

²⁸ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 15

²⁹ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 15

³⁰ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 15

³¹ Lektor Haufe Personal Office Online, 2016, Ausländische Arbeitnehmer, S. 15-17

ausführen wollen.³² Die Begriffe Berufsqualifikation, Ausbildungsnachweis und Berufsbildung lassen sich wie folgt definieren:

„Berufsqualifikationen sind Qualifikationen, die durch Ausbildungsnachweise, Befähigungsnachweise oder einschlägige, im Ausland oder Inland erworbene Berufserfahrung nachgewiesen werden.“³³

„Ausbildungsnachweise sind Prüfungszeugnisse und Befähigungsnachweise, die von verantwortlichen Stellen für den Abschluss einer erfolgreich absolvierten Berufsbildung ausgestellt werden.“³⁴

„Berufsbildung im Sinne dieses Gesetzes ist eine durch Rechts- oder Verwaltungsvorschriften geregelte Berufsausbildung oder berufliche Fortbildung. Eine Berufsausbildung vermittelt die zur Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit erforderliche berufliche Handlungsfähigkeit. Sie findet in einem geordneten Ausbildungsgang statt, der auch den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen umfassen kann. Die berufliche Fortbildung erweitert die berufliche Handlungsfähigkeit über die Berufsausbildung hinaus.“³⁵

Die Feststellung der Gleichwertigkeit unterscheidet reglementierte und nicht-reglementierte Berufe. Unter reglementierten Berufen werden berufliche Tätigkeiten verstanden, welche an den Besitz bestimmter Berufsqualifikationen gebunden sind. Ohne diese darf keine Aufnahme oder Ausübung stattfinden. Eine Art der Ausübung kann dabei die Führung einer Berufsbezeichnung sein. Diese wird durch bestimmte Rechts- und Verwaltungsvorschriften auf Personen beschränkt, welche über bestimmte Berufsqualifikationen verfügen. Beispiele für reglementierte Berufe sind Ärzte, Tierärzte, Psychotherapeuten, Krankenpfleger, Altenpfleger, Rechtsanwälte, Notare und Meister im zulassungspflichtigen Handwerk.³⁶

Im Gegensatz dazu versteht man unter den nicht-reglementierten Berufen rund 350 Ausbildungsberufe im dualen System. Ausbildungsberufe sind berufliche Tätigkeiten, welche durch die Ausbildungsordnung bundeseinheitlich geregelt werden. Das duale System umfasst eine Ausbildung an zwei Lernorten, Betrieb und

³² Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) i.d.F. des Gesetzes vom 22.12.2015, §2

³³ Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) i.d.F. des Gesetzes vom 22.12.2015, §3 (1)

³⁴ Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) i.d.F. des Gesetzes vom 22.12.2015, §3 (2)

³⁵ Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) i.d.F. des Gesetzes vom 22.12.2015, §3 (3)

³⁶ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat 325, 15.03.2012, S.5

Berufsschule. Ist ein Beruf in Deutschland nicht staatlich reglementiert, kann mit der ausländischen Qualifikation ein sofortiger Eintritt in den deutschen Arbeitsmarkt erfolgen.³⁷

Für die Feststellung der Gleichwertigkeit wird geprüft, ob der im Ausland erworbene Ausbildungsnachweis dem inländischen Ausbildungsnachweis gegenüber vergleichbar ist. Außerdem dürfen zwischen der nachgewiesenen Berufsqualifikation und der entsprechenden inländischen Berufsbildung keine wesentlichen Unterschiede vorhanden sein.³⁸ Diese Unterschiede liegen vor, wenn der im Ausland erworbene Ausbildungsnachweis sich auf Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten bezieht, welche sich wesentlich von denen im Inland vermittelten Inhalten oder der Ausbildungsdauer unterscheiden.³⁹

Für die Prüfung der Gleichwertigkeit erworbener Berufsqualifikationen muss ein Antrag gestellt werden. Dem Antrag muss eine tabellarische Aufstellung der absolvierten Ausbildungsgänge und der ausgeübten Erwerbstätigkeit in deutscher Sprache und ein Identitätsnachweis beigelegt werden. Des Weiteren werden die im Ausland erworbenen Ausbildungsnachweise und eine Erklärung, dass noch kein Antrag über Feststellung der Gleichwertigkeit gestellt wurde, benötigt. Die Unterlagen sind der zuständigen Stelle in Form von Originalen oder beglaubigten Kopien vorzulegen. Die Ausbildungs- und Berufserfahrungsnachweise sind in deutscher Sprache vorzulegen. Alle anderen Unterlagen müssen auf Verlangen der zuständigen Stelle ebenfalls in deutscher Sprache vorgelegt werden. Die Übersetzungen müssen von einem öffentlich bestellten oder beeidigten Dolmetscher oder Übersetzer erstellt werden, um den Wahrheitsgehalt zu gewährleisten.⁴⁰

Für das Verfahren der Prüfung auf Gleichwertigkeit ist jede Person antragsberechtigt, welche im Ausland einen Ausbildungsnachweis erworben hat. Über die Gleichwertigkeit muss die zuständige Stelle innerhalb von drei Monaten

³⁷ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat 325, 15.03.2012, S.5

³⁸ Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) i.d.F. des Gesetzes vom 22.12.2015, §4 (1)

³⁹ Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) i.d.F. des Gesetzes vom 22.12.2015, §4 (2)

⁴⁰ Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) i.d.F. des Gesetzes vom 22.12.2015, §5

entscheiden. Die zuständige Stelle ist die jeweilige Kammer. Für die Handwerksberufe ist das die Handwerkskammer.⁴¹

2.3 kulturelle Besonderheiten

Für die Zusammenarbeit mit ausländischen Arbeitnehmern ist nicht nur die Beachtung der rechtlichen und fachlichen Besonderheiten bedeutsam. Ein weiterer entscheidender Faktor sind die kulturellen Unterschiede. Diese können von Kultur zu Kultur unterschiedlich stark differenzieren und sollten vor Einstellung analysiert werden. Im Folgenden wird der Begriff Kultur definiert und mögliche Instrumente für die Analyse vorgestellt.

Unter dem Begriff Kultur wird die Gesamtheit der geistigen, künstlerischen und gestaltenden Leistungen einer Gemeinschaft als Ausdruck menschlicher Höherentwicklung verstanden. Der Begriff wird von dem lateinischen Wort cultura abgeleitet und mit den Synonymen Bildung, Zivilisation, Kultiviertheit, Lebensart und Lebensstil verbunden.⁴²

Kultur bildet ein Abgrenzungskriterium für eine Gruppe von Menschen. Diese Gruppe verbindet gemeinsame Werte und grenzt diese von anderen Gruppen mit anderen Wertvorstellungen ab. Betrachtet man den Begriff Kultur evolutionstheoretisch, schaffen gemeinsame kulturelle Werte eine Erleichterung für das Zusammenleben der Menschen. Durch Kultur wird eine Koordinations- und Integrationsfunktion vermittelt, welche die sozialen Einheiten zusammenhält und eine normative Kraft der Verhaltenssteuerung entwickelt. Darüber hinaus wird durch Kultur auch eine Orientierungsfunktion dargestellt, es wird indirekt vermittelt was richtig und falsch ist. Es wird eine eigene Motivationsbasis für das eigene Handeln gegeben.⁴³

Für die Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer muss sich mit der eigenen sowie der fremden Kultur bewusst auseinander gesetzt werden. Zwei grundlegende Ansätze dienen dabei dem Erfassen von Kulturen und deren Unterschiede. Dabei wird der deskriptive und dimensionsanalytische Ansatz unterschieden.⁴⁴

⁴¹ Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) i.d.F. des Gesetzes vom 22.12.2015, §6, §8

⁴² Online: DUDEN, 2016 (15.08.2016)

⁴³ Vgl. MECKL, 2006, S. 264-265

⁴⁴ Vgl. MECKL, 2006, S. 266

Bei den deskriptiven Ansätzen werden beobachtbare Indikatoren definiert, welche empirisch beschrieben werden.⁴⁵

1. Sprache, Kommunikation	14. Währung, Geld
2. Religion	15. Gesetze, rechtliche Belange
3. Nahrungsmittel	16. Werte, Einstellungen
4. Getränke	17. Gesundheit, Gesundheitsvorsorge
5. Politik, Regierung	18. Ethik, Moral
6. soziale, kommunale Organisation	19. Körperpflege
7. Bedeutung von Status	20. Essgewohnheiten
8. Auftreten, Kleidung (Geschäftsleben)	21. Tradition
9. Manieren, Umgangsformen	22. Arbeitsgewohnheiten, Arbeitszeiten
10. Transport, Reisen	23. Einstellung gegenüber Frauen
11. Familie	24. Rolle der Frau im Berufsleben
12. Ausbildung	25. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung
13. Pünktlichkeit	

Tabelle 1: Die Kulturindikatoren von Swift (Quelle: Swift 1999, S. 188)

Die Tabelle 1 stellt die Kulturindikatoren nach Swift dar. Diese ist ein Beispiel des deskriptiven Ansatzes und zeigt eine kulturelle Rangordnung auf. Diese Rangfolge der Werte ist von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Um eine Vergleichbarkeit der Kulturen zu schaffen, müssen die Indikatoren möglichst genau beschrieben werden.⁴⁶

Bei den dimensionsanalytischen Ansätzen werden übergeordnete Kulturdimensionen mit zweiseitigen Ausprägungen definiert. Dabei wird jede

⁴⁵ Vgl. MECKL, 2006, S. 266

⁴⁶ Vgl. MECKL, 2006, S. 266

Landeskultur ihren Extremausprägungen zugeordnet. In Tabelle 2 wird das Formalisierungsgradmodell nach Hall dargestellt. Der Formalisierungsgrad ist die Basis für den Kulturvergleich. Somit können Kulturen besser miteinander verglichen werden und es kann ein zielorientierter Einsatz von Management Instrumenten zur Überwindung von kulturellen Problemen stattfinden. Das ist ein wesentlicher Vorteil der dimensionsanalytischen Ansätze.⁴⁷

Faktoren/ Dimensionen	Niedriger Formalisierungsgrad	Hoher Formalisierungsgrad
Anwälte	Geringe Bedeutung	Große Bedeutung
Das persönliche Wort	Er oder sie ist an das eigene Wort gebunden	
Die Verantwortung für Fehler in der Unternehmung	...wird vom Top-Management übernommen	...wird auf die niedrigste Position abgewälzt
Persönlicher Raum	Persönlicher Raum sehr gering	Personen halten sich eine gewisse Privatsphäre vor und schätzen es nicht, wenn jemand anderes versucht darin einzudringen.
Zeit	Polychron- alles zu seiner Zeit	Monochron- Zeit ist Geld
Verhandlungsführung	Zeitintensiv- dient eher dazu sich gegenseitig kennen zu lernen	Rasches Vorgehen
Ausschreibungen	Eher selten	Weit verbreitet
Beispielhafte Länder/ Regionen	Japan, mittlerer Osten	USA, Nordeuropa

Tabelle 2: Das Formalisierungsgradmodell von Hall (Quelle: Hall 1976; vgl. auch Bradley 1999, S. 156)

⁴⁷ Vgl. MECKL, 2006, S. 266-267 zit. nach Hall, 1990

Die Kulturstudie von Hofstede ist ein weiteres Modell, um Kulturen miteinander zu vergleichen. Dabei handelt es sich um eine der am weitesten verbreiteten Studien im Rahmen des interkulturellen Managements. Für diese Studie wurde Ende der 70er Jahre eine Befragung von IBM-Mitarbeitern zu arbeitsbezogenen Wertvorstellungen durchgeführt. Die Mitarbeiter stammten aus 40 verschiedenen Ländern. Das daraus entstandene Konstrukt sind 5 Kulturdimensionen, welche die arbeitsbezogenen Wertvorstellungen innerhalb einer Kultur beschreiben.⁴⁸

Bei der ersten der 5 Kulturdimensionen handelt es sich um die Machtdistanz. Diese beschreibt den Umgang zwischen hierarchisch unterschiedlich positionierten Mitgliedern einer Kultur. Eine hohe Machtdistanz ist durch eine strikte Befolgung der Anweisungen durch übergeordnete Personen erkennbar.⁴⁹

Die zweite Dimension wird als Individualismus/Kollektivismus angenommen. Im Mittelpunkt steht dabei die Sichtweise des Individuums in Relation zu den anderen Mitgliedern innerhalb einer Kulturgruppe. Ordnen sich diese Mitglieder primär Gruppen zu, werden sie nach Hofstede als kollektivistisch bezeichnet. Gegensätzlich dazu erkennt man eine individualistische Kultur daran, dass sich ein Individuum als Einzelkämpfer sieht und diese Denkweise auch in dem Kulturkreis verankert ist. Diese Einordnung hat wesentliche Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung.⁵⁰

Die Femininität/Maskulinität ist die dritte Dimension nach Hofstede. Werden die eigenen Ziele aggressiv verfolgt, spricht man von einer maskulinen Kultur. Starkes Durchsetzungsvermögen hat innerhalb dieser Kultur einen hohen Stellenwert. Steht das Finden von Kompromissen im Mittelpunkt, handelt es sich um feminin geprägte Kulturkreise. Ein von allen getragener Konsens wird von allen als positiv eingeschätzt.⁵¹

In der Ungewissheitsvermeidung sieht Hofstede das vierte Unterscheidungskriterium. Kulturen, welche verstärkt die negative Seite an Ungewissheiten sehen, werden versuchen so viele unsichere Komponenten wie nur

⁴⁸ Vgl. MECKL, 2006, S. 267

⁴⁹ Vgl. MECKL, 2006, S.267-268, zit. nach HOFSTEDÉ, 1980

⁵⁰ Vgl. MECKL, 2006, S.267-268, zit. nach HOFSTEDÉ, 1980

⁵¹ Vgl. MECKL, 2006, S.267-268, zit. nach HOFSTEDÉ, 1980

möglich auszuschließen. Dabei planen solche Kulturen anders als solche, die Ungewissheiten positiv gegenüber stehen.⁵²

Als fünftes Kriterium sieht Hofstede eine Differenzierung hinsichtlich der kurzfristigen Orientierung. Diese Dimension setzt sich mit der zeitlichen Komponente auseinander. Ein deutlicher Indikator für eine kurzfristige Orientierung einer Kultur ist die Vernachlässigung langfristiger unternehmerischer Ziele und eine starke Ausrichtung auf die kurzfristigen Ziele.⁵³

Die Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer hat neben den sozio-kulturellen Unterschieden auch sprachliche Besonderheiten. Arbeitnehmer aus anderen Kulturkreisen sprechen in der Regel nicht unmittelbar die deutsche Sprache. Das kann zu Verständigungsproblemen führen. Bezieht man sich mit dem Stellenwert der Sprache und Kommunikation auf die Kulturindikatoren nach Swift, ist deutlich erkennbar, dass dieser sehr hoch angesetzt wird. Um sich in einer neuen Kultur orientieren zu können, muss man die verbalen und nonverbalen Besonderheiten kennen. Die Nichtbeachtung dieser Unterschiede kann zu Konflikten führen.

Der zu betrachtende Problembereich bildet sich aus unterschiedlichen Deutungen, Aussagen und Worten. Es können manche Redewendungen nicht wörtlich übersetzt werden und haben eine kontextbezogene Bedeutung. Ein prägnantes Beispiel für dieses Problem ist das Verneinen einer Frage, welche in einigen Kulturen einen deklatorischen Charakter besitzt, während es in anderen Kulturen zunächst ein Zeichen von Respekt oder Zurückhaltung ist. Missverständnisse in diesem Bereich führen zu Unsicherheiten in der Entscheidungsfindung.^{54 55}

Bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Arbeitnehmern sollte im Voraus analysiert werden, welche kulturellen Besonderheiten und Unterschiede gegeben sind. Dieses mindert die Konfliktenstehung und mögliche Leistungsabfälle hinsichtlich der beruflichen Anforderungen. Bezogen auf die generellen Besonderheiten bei der Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer ist das

⁵² Vgl. MECKL, 2006, S.267-268, zit. nach HOFSTEDE, 1980

⁵³ Vgl. MECKL, 2006, S.267-268, zit. nach HOFSTEDE, 1980

⁵⁴ vgl. HOFSTEDE, 2001, S.1-3

⁵⁵ vgl. MECKL, 2006, S 271-274

bewusste analysieren der fremden Kultur der komplizierteste Faktor. Es setzt voraus, dass man sich mit dem fremden Kulturkreis auskennt. Die Sitten, Bräuche und Tugenden sind das Fundament einer Kultur und müssen erforscht und hinterfragt werden. Ebenso sind geschichtliche Zusammenhänge Indikatoren für bestimmte Verhaltensweisen oder Redewendungen. Der Gliederungspunkt 2.3 ist der aufwendigste und gleichzeitig wichtigste Faktor bei der Beschäftigung von Arbeitnehmern aus anderen Kulturkreisen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Zusammenarbeit mit ausländischen Arbeitnehmern einer sehr strukturierten und bewussten Vorbereitung unterzogen werden muss. Somit werden mögliche Schwierigkeiten und Probleme verhindert.

3 Mitarbeiterführung multikultureller Unternehmen

3.1 Voraussetzungen an Führungskräfte

Der Begriff Führung lässt sich wie folgt definieren: „Führung ist jeder beabsichtigte Versuch einer Person, durch ihr Handeln das Handeln anderer Mitglieder eines Unternehmens derart zu beeinflussen, dass die gesetzten Unternehmensziele erreicht werden.“⁵⁶

Führungskräfte sind Unternehmensmitglieder, welche auf ein anderes Mitglied einwirken, um somit ein zielführendes Handeln zu provozieren. Die Bedingungen des menschlichen Handelns sind von vier Determinanten abhängig und setzen sich aus dem persönlichen Wollen (Motivation), dem sozialen Dürfen (Werte und Normen), der situativen Ermöglichung (Arbeitsbedingungen) und dem individuellen Können (Qualifikationen) zusammen. Die vier Bedingungen des Verhaltens nach Comelli und Rosenstiel sind in Abbildung 1 dargestellt.⁵⁷

⁵⁶ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S.22

⁵⁷ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S. 22 zit. nach COMELLI; ROSENSTIEL, 2003, S.4

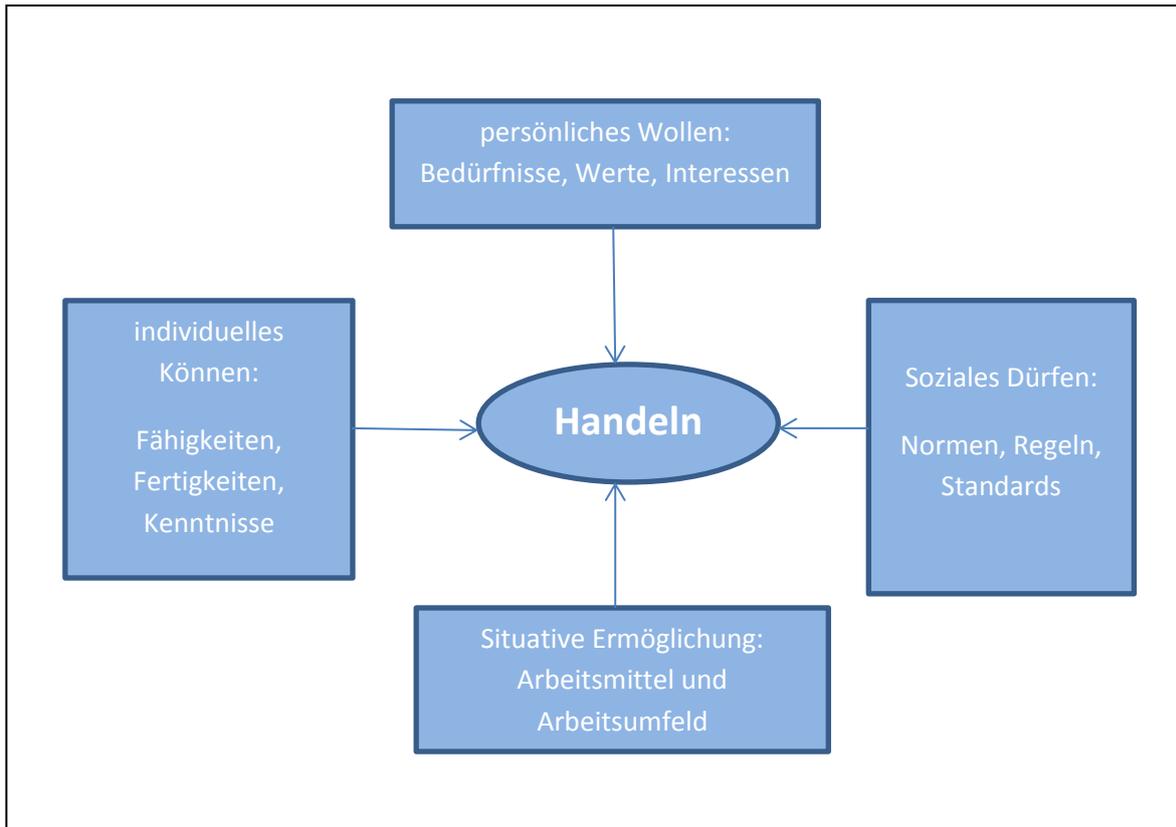


Abbildung 1 *Bedingungen des Verhaltens*

(eigene Darstellung in Anlehnung an COMELLI; ROSENSTIEL, 2003, S.4)

Es müssen diese vier Determinanten miteinander kombiniert werden, um eine erfolgreiche Mitarbeiterführung zu erreichen. Nur die Berücksichtigung der Motivation ist nicht ausreichend, um ein gewünschtes Handeln der Mitarbeiter herbeizuführen. Es Bedarf dazu dem individuellen Können. Man versteht darunter die Qualifizierung der Führungskraft, einem Mitarbeiter eine Einweisung in die Arbeitsaufgabe geben zu können.⁵⁸

Dabei soll die Mitarbeiterführung vor allem der Lösung von Zielkonflikten dienen, welche zwischen den Führenden, den Geführten und dem Unternehmensziel auftreten können. Bei der Zielerreichung der Führungskräfte ist vor allem eine

⁵⁸ Vgl. KÜHKLMANN, 2008, S. 22-23

Kombination aus der Anwendung der fachlichen, sozialen, Handlungs- und Selbstkompetenz entscheidend.⁵⁹

Unternehmen, welche ausländische Arbeitnehmer beschäftigen, müssen ihre Führungskräfte zusätzlich in dem Bereich der interkulturellen Kompetenz weiterbilden. Diese beschreibt die Integrationsfähigkeit in neue Kulturen und lässt sich der sozialen Kompetenz zuordnen. Der Führungserfolg ist in solchen Unternehmen kulturabhängig zu betrachten. Dementsprechend sollte eine Führungsperson vor der Zusammenarbeit mit ausländischen Arbeitnehmern, mit Hilfe der in 2.3 benannten Instrumente, ein Führungskonstrukt erstellen. Es werden die Unterschiede deutlich und es ergibt sich ein Überblick, welche Führungserwartungen von der jeweiligen Kultur gefordert werden.⁶⁰

Bezogen auf die Abbildung 1 können wesentliche Differenzen bei der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen auftreten. Hinsichtlich des persönlichen Wollens und des sozialen Dürfens können große Abweichungen feststellbar sein. Kulturen werden durch Regeln, Normen, Werte und Standards gebildet. Dementsprechend müssen diese Unterschiede von Führungskräften multikultureller Teams bewusst wahrgenommen werden. Das kann den Führungserfolg positiv beeinflussen und ist ein Erfolgsfaktor für multikulturelle Unternehmen.

⁵⁹ Vgl. KÜHKLMANN, 2008, S. 23

⁶⁰ Vgl. MECKL, 2006, S. 278

3.2 Führungs- und Motivationsmodelle

3.2.1 Allgemeine Führungstheorien

3.2.1.1 Eigenschaftstheorien

Die Eigenschaftstheorien gehen davon aus, dass der Führungserfolg und der allgemeine Erfolg verbunden mit der Karriere einer Führungskraft primär durch die persönlichen Merkmale bestimmt werden. Die Literatur bezeichnet diese Ansätze auch als trait approach oder personality approach. Diese individualistische Sichtweise reduziert sich auf die Suche nach den kritischen Eigenschaften. Dabei stellen sich die Fragen hinsichtlich der Unterschiede zwischen Führer und Geführtem sowie der Unterschiede zwischen Erfolg und Misserfolg von Führungskräften.⁶¹

Zu diesen Fragen wurden empirische Untersuchungen und Eigenschaftsbeschreibungen vorgenommen, welche in Form von Fallstudien, Verhaltensbeobachtungen und Biografien erfolgten. Als Ergebnis wurden die Persönlichkeitsspezifika wie Energie, Ausdauer, Selbstbewusstsein, Intelligenz, Zielstrebigkeit, Menschenkenntnis und Wortgewandtheit als primär entscheidend für den Erfolg von Führungskräften festgestellt. Diese werden durch Alter, Gewicht und Größe ergänzt und sind gegenüber den erst genannten eindeutig messbar. Dagegen sind die als erstes vorgestellten Persönlichkeitsspezifika in unterschiedlicher Weise interpretierbar und dementsprechend schwer operationalisierbar.⁶²

Es ist zu berücksichtigen, dass dieser Ansatz für die Praxis keine ausreichend brauchbare Lösung bietet, um erfolgreiche Führungskräfte zu identifizieren und heranzubilden. Dabei mangelt es primär an präzisen Definitionen als auch an übereinstimmendem Begriffsgebrauch. Weiterhin können keine Aussagen über die relative Wichtigkeit einzelner Führungseigenschaften getroffen werden. Außerdem können keine Eigenschaften durch diese Führungstheorie festgelegt werden, welche zur Erlangung von Führungspositionen führen. Dabei müssen die oben genannten Eigenschaften nicht unmittelbar mit denen übereinstimmen, welche bei

⁶¹ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.76

⁶² Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.76-77

erfolgreichen Führungspersonen vorhanden sind. Es deutet vieles darauf hin, dass die genannten Persönlichkeitsspezifika einen Einfluss auf die effiziente Aufgabenerfüllung der Geführten haben. Allerdings kann kein alleiniger Zusammenhang gesehen werden, da der Führungserfolg auch situationsabhängig betrachtet werden muss. Dabei müssen Aufgabenart, Erwartungen der Interaktionspartner sowie Knappheit der verfügbaren Ressourcen ebenfalls berücksichtigt werden.⁶³

Bezogen auf die Mitarbeiterführung multikultureller Unternehmen kann der eigenschaftstheoretische Ansatz insoweit Anwendung finden, dass bestimmte persönliche Eigenschaften in Abhängigkeit der jeweiligen Kultur erfolgsfördernd oder-mindernd sein können. Demnach kann zwar kein einheitliches erfolgreiches Führungsverhalten abgeleitet werden, allerdings sind bestimmte Werte und Rituale notwendig, um eine Akzeptanz als Führer zu erreichen. Diese Normen, Werte und Rituale prägen die typischen Eigenschaften einer Kultur. Um diese zu analysieren, muss auch die Geschichte der jeweiligen Kultur betrachtet werden.

Kulturelle Unterschiede hinsichtlich der genannten Begriffe können sich auf verschiedene Weisen manifestieren. Dabei haben Symbole, Helden und Rituale einen großen Einfluss, denn sie bilden im Kern die Werte einer Kultur.⁶⁴

Symbole werden durch Worte, Gesten, Bilder oder Objekte dargestellt. Diese haben eine bestimmte Bedeutung, welche nur von Angehörigen gleicher Kulturen identifiziert werden können. Ebenso werden die Worte einer Sprache oder Fachsprache den Symbolen mit zugeordnet. Kleidung, Haartracht, Flaggen und Statussymbole zählen auch zu den symbolischen Erkennungsmerkmalen einer Kultur. Da sich diese rasch ändern können, werden die Symbole nicht vorrangig zur Identifikation einer Kultur herangezogen.⁶⁵

Rituale werden als kollektive Tätigkeiten verstanden und stehen für das Erreichen der gesetzten Ziele nicht primär im Vordergrund. Auf gesellschaftlicher Ebene sind diese notwendig um die fremde Kultur besser zu verstehen. Dementsprechend

⁶³ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S.76-77

⁶⁴ Vgl. HOFSTEDE, 1993, S. 22

⁶⁵ Vgl. HOFSTEDE, 1993, S. 22

kann das Verhalten untereinander besser erfasst und Konflikte vermieden werden. Vor allem sind Begrüßungsformen und die Ehrerbietung des anderen rituell begründet und dienen dem Aufbau von gegenseitigem Respekt.⁶⁶

Für die Analyse der Eigenschaften einer Kultur, welche als erstrebenswert angesehen werden, eignen sich die Helden. Diese können tot oder lebendig, echt oder fiktiv sein und dienen als Verhaltensvorbilder. Dabei werden die gesellschaftlichen Werte einer Kultur auf die Helden übertragen. In Deutschland bezieht sich der Wertekatalog auf die „typisch deutschen“ Tugenden. Diese stammen aus der Zeit des Mittelalters und können auch als Kardinaltugenden bezeichnet werden. Sie werden allen deutschen Helden zugeschrieben und stehen signifikant für die deutsche Kultur.⁶⁷

Zusammenfassend lässt sich ein Bezug zwischen erfolgreicher Mitarbeiterführung und dem eigenschaftstheoretischen Ansatz feststellen. Dabei ist ebenfalls zu berücksichtigen, dass kein absoluter Wertekatalog für erfolgreiche Mitarbeiterführung multikultureller Unternehmen erstellt werden kann. Die Ansätze der „richtigen“ Eigenschaften sind kultureller Unterschiede unterlegen und müssen um die situationstheoretischen Ansätze ergänzt werden. Dieser wird im nachfolgenden Abschnitt erläutert.

3.2.1.2 Situationstheorien

Resultierend aus dem eigenschaftstheoretischen Ansatz der Mitarbeiterführung ist es nicht möglich, Eigenschaften für Führungserfolg festzulegen und spezifische Verhaltensweisen abzuleiten. Dementsprechend wurde ein Ansatz entwickelt, welcher die vorrangigen uneinheitlichen Ergebnisse erklären kann.⁶⁸

Die Situationstheorien beschäftigen sich mit Systemen, mit denen generelle Gesetze über das menschliche Verhalten abgeleitet werden können. Sie sind durch das Anliegen geprägt, statt genereller kausaler Erklärungssysteme bescheidenere, situationsbezogene Hypothesen zu entwickeln. Damit wird dem wissenschaftstheoretischen Anspruch innerhalb der Betriebswirtschaftslehre entsprochen. Es wird zu den Quasi-Gesetzen gelangt, welche eine raum-zeitlich definierte Gültigkeit beanspruchen. Mit der Umformung in Handlungsempfehlungen

⁶⁶ Vgl. HOFSTEDE, 1993, S. 23

⁶⁷ Vgl. HOFSTEDE, 1993, S. 22

⁶⁸ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.78

wird versucht, der Gestaltungsaufgabe der Betriebswirtschaftslehre besser gerecht zu werden.⁶⁹

Fiedler entwickelte dafür das Kontingenzmodell. Es gibt bei diesem Ansatz kein alleiniges, in allen Situationen erfolgreiches Führungshandeln. Die Kontingenzmodelle gehen davon aus, dass Führung ein von vielen Situationsfaktoren unterliegender Prozess ist.⁷⁰

Das Führungsverhalten wird durch verschiedene Determinanten bestimmt. Der Einfluss der Determinanten auf das Verhalten des Führenden und der Leistung ist in Abbildung 2 dargestellt.⁷¹

⁶⁹ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.78

⁷⁰ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.97

⁷¹ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.78

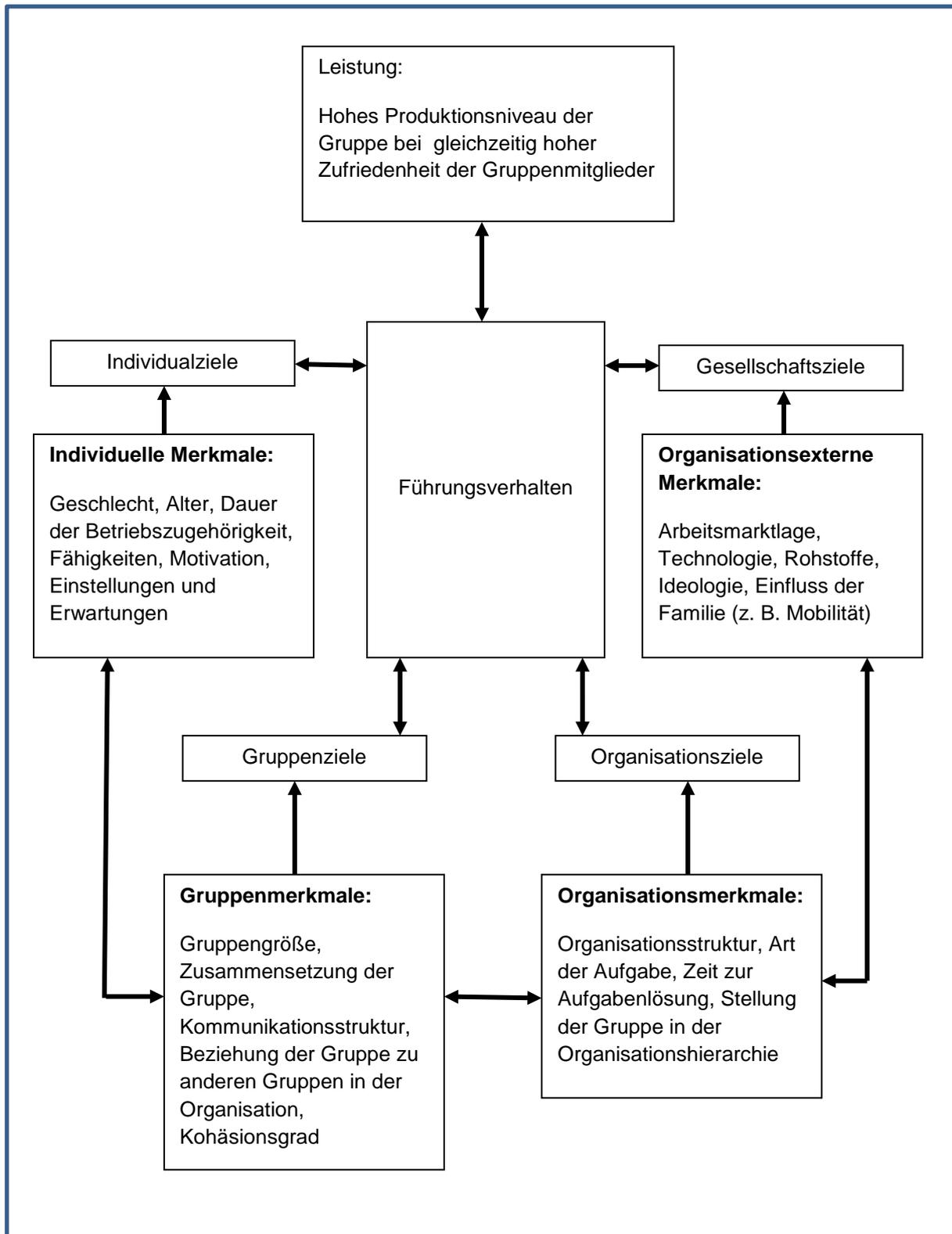


Abbildung 2 Determinanten der Gruppenleistung
(BERTHEL; BECKER, 2003, S.79)

Führung geht nach dem situationstheoretischen Ansatz von bestimmten Rahmenbedingungen aus, welche zu berücksichtigen sind. Jedes, der in Abbildung 2 dargestellten Ziele, wird durch die jeweiligen Merkmale beeinflusst. Diese Ziele geben ein Führungsverhalten vor. Ebenfalls wird durch das Verhalten der führenden Person die Zielerreichung beeinflusst. Es ist erkennbar, dass die Erreichung der angestrebten Leistung ein Resultat des Verhaltens der Führungsperson ist und das Verhalten die Leistung gestaltet.⁷²

Individuelle Merkmale einer Gruppe orientieren sich an der Zusammenstellung der Teams nach den jeweiligen Eigenschaften der Mitglieder. Diese können sich unterscheiden nach dem Leistungsvermögen, der Dauer der Betriebszugehörigkeit, den motivationalen Eigenschaften der Geführten, dem Stress und der Führung. Diese müssen im Gegensatz zu den anderen folgenden drei Zielen für jedes Gruppenmitglied einzeln betrachtet und berücksichtigt werden.

Demgegenüber werden die Gesellschaftsziele gestellt. Diese werden durch organisationsexterne Merkmale beeinflusst. Darunter werden Arbeitsmarktlage, Rohstoffe, Technologie, Ideologie und der Einfluss der Familie verstanden. Diese Ziele werden durch gesellschaftliche Entwicklungen gesteuert und nehmen Einfluss auf die Leistungserbringung der gesamten Gruppe.

Die organisationsexternen Merkmale werden durch die Organisationsmerkmale ergänzt. Diese beeinflussen die Organisationsziele von Gruppen. Die Gruppe orientiert sich an der Art der Aufgabe, der Organisationsstruktur und der Zeit zur Aufgabenlösung. Außerdem ist die Stellung der Gruppe in der Organisationshierarchie ein entscheidender Faktor für das richtige Führungsverhalten. Es ist sinnvoll abzuwägen, ob eine Gruppe eine autoritäre Vorgabe der Organisation benötigt oder ob es sich um handlungskompetente Gruppen handelt.⁷³

Die Gruppenmerkmale bilden die Gruppenziele und werden ergänzend zu den individuellen Merkmalen betrachtet. Hierbei handelt es sich um Merkmale, welche die Gruppe als Ganzes betrachtet. Dabei werden die Gruppengröße, Zusammensetzung und Kommunikationsstruktur vordergründig für die

⁷²Vgl. BERTHEL; BECKER, 2008, S. 78

⁷³ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2008, S. 78-79

Beeinflussung des Führungsverhaltens berücksichtigt. Außerdem muss die Beziehung zu anderen Gruppen in der Organisation und der Kohäsionsgrad beachtet werden.⁷⁴

Anhand der Determinanten einer Gruppenleistung ist erkennbar, dass die Nationalität eine entscheidende Einflussgröße auf die einzelnen Gruppenmerkmale hat. Dementsprechend muss die Gruppe hinsichtlich kultureller Besonderheiten untersucht werden und das Führungsverhalten angepasst werden. Andernfalls können Zielkonflikte zwischen dem Führer und den Geführten entstehen. Die Konflikte wirken sich negativ auf die Gruppenleistung aus und beeinflussen die Effizienz negativ.

Bei dem Kontingenzmodell nach Fiedler wird das Effizienzkriterium durch die Gruppenleistung gebildet. Die Gruppenleistung wird durch das Zusammenwirken zweier Haupt-Variablen bestimmt. Diese gehen aus der Verhaltensweise des Führers und der situativen Günstigkeit der Führungssituation hervor.⁷⁵

Die Verhaltensweise des Führers wird auf den Führungsstil bezogen und differenziert sich anhand des LPC- Wertes. Diese Abkürzung setzt sich zusammen aus Least Preferred Coworker und besagt in niedriger Ausprägung, dass der Führende weniger geschätzte Mitarbeiter distanzierter, strenger und abweisender beurteilt. Nach Fiedler ist dieses Verhalten ein Indikator für ein aufgabenbezogenes Führungsverhalten. Ein personenorientiertes Führungsverhalten liegt vor, wenn Mitarbeiter trotz grundsätzlicher Ablehnung durch den Führenden wohlwollend und verständnisvoll beurteilt werden.⁷⁶

Der Grad der situativen Günstigkeit wird anhand der Führungssituation betrachtet und kann in drei Aspekten beschrieben werden.⁷⁷

⁷⁴ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2008, S. 78-79

⁷⁵ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.97

⁷⁶ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.97-98

⁷⁷ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.98

Ein Aspekt ist die Führer-Mitarbeiter-Beziehung. Der Führende charakterisiert diese Beziehung für die Atmosphäre der Gruppe. Je positiver die Gruppen sind, desto mehr Einfluss hat der Führende auf die Gruppe.⁷⁸

Der zweite Aspekt ist die Strukturiertheit der Aufgabe. Diese richtet sich nach der Bekanntheit der Aufgabe, der Nachvollziehbarkeit der Lösung und der Möglichkeit verschiedener Lösungswege. Die Bestimmung der Strukturiertheit wird durch Experten-Ratings bestimmt.⁷⁹

Bei dem dritten Aspekt handelt es sich um die Positionsmacht des Führenden. Diese beinhaltet den zusammengefassten Ausdruck, der ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, die Gruppenstruktur zu bestimmen und gegeben falls zu verändern. Ebenfalls wird diesem Aspekt die Belohnung oder Bestrafung von Gruppenmitgliedern zugeordnet.⁸⁰

Fiedler stellt in seinem Modell drei wesentliche Implikationen vor. Er vertritt die Auffassung, dass jeder Führer in einigen Situationen effektiv handeln und in anderen ineffektiv handeln wird. Es gibt demnach weder gute noch schlechte Führungspersonen.⁸¹

Soll die Leistung erhöht werden, so muss der Versuch unternommen werden, die Persönlichkeitscharakteristika des Führenden zu ändern oder in der Führungssituation eine Änderung eintreten zu lassen. Da sich die persönliche Struktur des Menschen nur schwer ändern lässt, sieht Fiedler die Beeinflussung der Situation als leichteren Lenkungsfaktor für den Führungserfolg an.⁸²

Die letzte Aussage trifft das Kontingenzmodell entsprechend der relativen Günstigkeit. Demnach führt eine Zunahme oder Abnahme der situativen Günstigkeit zu einer Veränderung der Leistungschancen der Gruppe.⁸³

Das Kontingenzmodell nach Fiedler bezieht sich nicht ausschließlich auf die Persönlichkeitsmerkmale einer Führungsperson, sondern auf die Fähigkeit des situationsabhängigen und situationsgerechten Handelns. Bei seinen Hypothesen

⁷⁸ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.98

⁷⁹ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.98

⁸⁰ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.98

⁸¹ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.98

⁸² Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S.98

⁸³ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S.99

vernachlässigt Fiedler allerdings die Kriterien der Gruppenzufriedenheit. Weiterhin muss kritisch betrachtet werden, dass er sich bei seinem Modell ausschließlich auf die Leistung beschränkt, welche eine Gruppe erbringt. Ebenfalls sind seine Modellvariablen hinsichtlich der Aussagekraft nicht ganz geklärt. Einen weiteren Kritikpunkt bilden die drei Situationsfaktoren. Diese sind nicht auf das soziale Umfeld der Gruppe bezogen.⁸⁴

Die Mitarbeiterführung in multikulturellen Unternehmen ist stark von den Führungsqualitäten der Führenden abhängig. Es kann ebenfalls kein Persönlichkeitsprofil abgeleitet werden. Der Führungserfolg wird anhand der Erreichung der gesetzten Ziele gemessen. Das Kontingenzmodell nach Fiedler lässt sich sehr gut in die Führungspraxis multikultureller Unternehmen übertragen.⁸⁵

Gruppen multikultureller Mitarbeiter können ebenfalls nicht nach einem bestimmten Schema geführt werden. Das Führungsverhalten muss situationsabhängig angepasst werden, um die Gruppenleistung effizient zu erhalten. Um dieses zu erreichen, kann das Modell von Fiedler mit den Problemlösungsstrategien auf der Grundlage von Hofstede ergänzt werden. In Kapitel 2.3 wurde die Kulturstudie von Hofstede vorgestellt, welche sich zur Identifikation neuer Kulturen eignet. Darauf baut seine Theorie über die Problemlösungsstrategie auf und wird im Folgenden erläutert.⁸⁶

Hofstede unterscheidet vier Problemlösungsstrategien in Bezug auf die von ihm entwickelte Kulturstudie.⁸⁷

Die Dominanzstrategie sieht den Führungsstil des Vorgesetzten als überlegen an. Dabei wird die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber dem Führungsverhalten, als Voraussetzung für den Verbleib im Unternehmen gesehen. Bei dieser Strategie sind die Verluste für wichtige Mitarbeiter sehr hoch und sollten kritisch betrachtet werden. Ausschließlich Gruppen aus Kulturen mit einer hohen Machtdistanz und Maskulinität werden mit dieser Führungsstrategie problemlos umgehen können.⁸⁸

⁸⁴ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S.99-100

⁸⁵ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S.178-179

⁸⁶ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S. 179

⁸⁷ Vgl. MECKL, 2006, S. 279-280

⁸⁸ Vgl. MECKL, 2006, S. 279-280

Dem gegenüber stellt Hofstede die Strategie der Anpassung. Der Führungsstil wird dem kulturellen Hintergrund nach angepasst und kann eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit bewirken. Voraussetzung dafür ist die richtige Anwendung. Allerdings können bei der Zielerreichung Konflikte entstehen. Dieser Zielkonflikt kann vermieden werden, wenn sich mit den kulturellen Unterschieden hinsichtlich der Werte und Normen vertraut gemacht wird.⁸⁹

Bei der Kompromissstrategie handelt es sich um einen Führungsansatz, welcher eine genaue Analyse der fremden Kultur fordert. Nur so kann ein genaues Modell erstellt werden, welches von den ausländischen Mitarbeitern akzeptiert wird. Dabei stellt der Transfer der Ziele und Führungsgrundsätze der Heimatkultur gegenüber der Gastkultur ein Problem dar. Dieses kann gelöst werden, wenn die grundlegenden Werte der eigenen Kultur für die Gastkultur übersetzt werden. Dieser Ansatz findet vor allem Anwendung in feminin geprägten Kulturkreisen.⁹⁰

In der Integrationsstrategie sieht Hofstede die vierte Strategie zur erfolgreichen Mitarbeiterführung ausländischer Arbeitnehmer. Diese beinhaltet neue Elemente zur Gestaltung der Führungselemente und unterscheidet sich dadurch von den anderen drei vorherigen Methoden. Die Grundlage für diese Strategie bildet sich aus der Annahme, dass die fremden Kulturen gleichwertig zur eigenen Kultur gesehen werden. Dementsprechend wird von den Führungskräften ein hohes Maß an Führungserfahrung und Kreativität gefordert. Diese Strategie lässt sich der Dimension des Individualismus/Kollektivismus zuordnen.⁹¹

Zusammenfassend ist erkennbar, dass der situationstheoretische Ansatz eine sehr gute Eignung zur Mitarbeiterführung multikultureller Unternehmen besitzt. Dieser sieht als Basis hoher Führungsqualität die situative Anpassung des Führungsverhaltens. Kulturelle Unterschiede finden Beachtung in den Individual-, Gesellschafts-, Organisations- und Gruppenzielen, da diese die Leistung der Gruppe und das Führungsverhalten beeinflussen. Wird die Kontingenztheorie von Fiedler mit der Problemlösungsstrategie von Hofstede verknüpft, können Zielkonflikte zwischen dem Führer und den Geführten abgebaut oder vermieden werden. Die Gruppenleistung kann besser koordiniert und gestaltet werden.

⁸⁹ Vgl. MECKL, 2006, S. 279-280

⁹⁰ Vgl. MECKL, 2006, S. 279-280

⁹¹ Vgl. MECKL, 2006, S. 279-280

Außerdem werden durch den Ansatz von Hofstede mögliche Verhaltensweisen aufgezeigt, welche kultur- und situationsabhängig angewendet werden können. Allerdings ist zu beachten, dass es keine absolute schematische Lösung für das Führen von Gruppen gibt.⁹²

3.2.1.3 Attributionstheorien

Die Attributionstheorie beschäftigt sich mit der Zuschreibung von Ursachen zu Handlungen oder sozialen Ereignissen. Innerhalb dieser Theorie ist der Ansatz von Kelley am weitesten verbreitet.⁹³

Kelley nimmt Attribute an, welche grundsätzlich als Ursache für eigene oder beobachtbare Handlungen angesehen werden können. Er bezeichnet Eigenschaften der handelnden Personen als Person-Attribution. Spezielle Eigenschaften der Zielobjekte der Handlung werden als Entitäts-Attribution benannt. Als dritte Ursache nimmt Kelly die Besonderheiten der Situation bzw. des Zufalls an, diese werden als Umstands-Attribution bezeichnet.⁹⁴

Wird das Modell von Kelley mit dem varianzanalytischen Modell ergänzt, lassen sich die oben genannten Ursachen als Faktoren darstellen. Demnach können bestimmten Varianzanteilen, abhängige Variablen zugeordnet werden. Die Basis der Zuordnung ist das Kovariationsprinzip. Dazu werden Informationen aus mehreren Beobachtungen gesammelt und den Handlungen zugeschrieben, mit denen sie über diese Beobachtungen hinweg kovariieren. Die Zuschreibung erfolgt konkret über die Einschätzung der Kriterien Distinktheit, Konsens, Konsistenz.⁹⁵

Eine hohe Distinktheit ist vorhanden, wenn eine Handlung nur in Verbindung mit bestimmten Entitäten beobachtet werden kann. Stimmt die beurteilte Handlung mit den Handlungen anderer Personen überein, kann dieses als hoher Konsens bezeichnet werden. Mit der Konsistenz wird die zeitliche und situative Stabilität einer Handlung beurteilt. Um eine Transparenz dieses Ansatzes in Bezug auf die

⁹² Vgl. KÜHLMANN, 2008, S. 179

⁹³ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S. 81

⁹⁴ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S. 81-82 zit. KELLY, 1967, 1972, 1972a

⁹⁵ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S. 82

betriebliche Praxis herzustellen, wird das Kovariationsprinzip in Form eines Beispiels im nachfolgenden erläutert.⁹⁶

Wird durch den Manager eines Unternehmens festgestellt, dass ein Mitarbeiter bei allen Kunden gut ankommt, wird er dieses auf die Person, die Qualifikationen und das Auftreten des Mitarbeiters zurückführen. Kelley bezeichnet dieses Phänomen als Akzeptanz des Kunden. Dabei kann eine geringe Distinktheit, ein geringer Konsens und eine hohe Konsistenz festgestellt werden. Aus diesen Beobachtungen kann eine Person-Attribution abgeleitet werden. Der Erfolg des Mitarbeiters wird durch seine Eigenschaften bestimmt.⁹⁷

Sind alle Mitarbeiter eines Unternehmens immer bei einem bestimmten Kunden erfolgreich, kann ein hoher Konsens (alle Berater), eine hohe Konsistenz (immer) und eine hohe Distinktheit (ein bestimmter Kunde) analysiert werden. Die Besonderheit des Kunden ist ein geringes Anspruchsniveau und entspricht einer Entitäts-Attribution, da diese auf die spezielle Eigenschaft des Zielobjektes (Kunden) bezogen wird.⁹⁸

Die Umstände des Erfolges werden attribuiert, wenn die spezifischen Aspekte eines bestimmten Objektes (Kunden) festgestellt werden können, aber keine Regelmäßigkeiten hinsichtlich Konsens oder Konsistenz vorhanden sind. Es sind keine Attributionen bestimmbar, die auf die Person oder Entität schließen lassen. In diesem Fall ist der Erfolg des Mitarbeiters abhängig von der Situation oder dem Zufall.⁹⁹

Können nicht ausreichende Beobachtungen und Informationen erfasst werden, kann keine vollständige Kausalanalyse durchgeführt werden. In diesen Fällen kann auf kausale Schemata zurückgegriffen werden, zum Beispiel das Klassifikationsschema von Weiner. Auf dieses Schema wird in der weiteren Bearbeitung nicht eingegangen.¹⁰⁰

Die Attributionstheorien der Führung können in zwei Forschungsrichtungen eingeteilt werden. Eine beschäftigt sich mit der Attribution der Führung, während die

⁹⁶ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S. 82

⁹⁷ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S. 82

⁹⁸ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S. 82

⁹⁹ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S. 82

¹⁰⁰ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S. 82

andere den Einfluss von Vorgesetztenattributionen auf das Führungsverhalten untersucht. Beide Ansätze werden nachfolgend erläutert.¹⁰¹

Die eigenschaftsorientierte Attributionstheorie von Caldar geht davon aus, dass die persönliche Disposition des Führers von den Geführten festgelegt wird. Dementsprechend wird Führung als Wahrnehmungsphänomen angenommen, welches verhaltensbedingt Führungseigenschaften attribuiert.¹⁰²

Caldar beschreibt das hypothetische Konstrukt des Führens in vier Schritten. Der erste Schritt nimmt das Verhalten einer Person wahr. Nicht beobachtetes Verhalten wird auf bestimmte Effekte zurückgeführt.¹⁰³

Im zweiten Schritt wird das Verhalten hinsichtlich vorhandener Konsistenz überprüft und ob den eigenen Erwartungen an eine Führungskraft entsprochen wird. Das gezeigte Verhalten kann als Indiz für vorhandene Führungseigenschaften herangezogen werden, wenn sich das Verhalten als charakteristisch für die Person einschätzen lässt. Die charakteristische Einschätzung steht in Abhängigkeit zu dem dritten Schritt nach Caldars Theorie.¹⁰⁴

Im dritten Schritt wird festgestellt ob zu dem gezeigten Verhalten Alternativen existiert haben. Wird festgestellt, dass die potenzielle Führungskraft spezifische Handlungen vollzieht und sich diese Handlungen positiv durch ihre Effekte abheben, folgt der vierte Schritt.¹⁰⁵

In einem vierten Schritt hinterfragt der Beobachter, in wieweit er von den Handlungen direkt betroffen ist und ob diese mit eigenen Zielen vereinbar sind. Werden diese Fragen eindeutig bejaht, lassen sich vom Beobachter dem Handelnden gegenüber Führungseigenschaften attribuiieren.¹⁰⁶

Solche komplizierten Analysen werden nicht immer durchgeführt, um einer Person Führungseigenschaften zu attribuiieren. Diese Analyse geschieht meist unbewusst. Mitarbeiter haben oft konkrete Vorstellungen davon, was einen Führenden

¹⁰¹ Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.82

¹⁰² Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.83

¹⁰³ Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.83

¹⁰⁴ Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.83

¹⁰⁵ Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.83

¹⁰⁶ Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.83

auszeichnet. Diese sind wie eine Art Führungsprototypen anzusehen. Stimmt eine Person mit diesen Eigenschaften aus Verhalten, Auftreten, Art der Kleidung oder der kontextuellen Einbindung überein, so kann sie als Führer klassifiziert werden. Das ist auch der Fall, wenn dieser Person nicht nach dem 4-Phasen- Schema von Caldar Führung zugesprochen wird.¹⁰⁷

Die Festlegung der Eigenschaften eines Führenden kann ebenfalls kulturell bedingt zu Unterschieden führen. Demnach muss bei der Theorie von Caldar berücksichtigt werden, dass die Attributionen der Geführten gegenüber der handelnden Person nicht in jedem Kulturkreis gleich sind. Bei der Zusammenarbeit mit multikulturellen Gruppen sollte vorher eine Analyse der Besonderheiten gemacht werden. Somit werden Konflikte vermieden und es kommt nicht zu Neusortierungen der Führungskräfte. Maskuline Kulturen werden andere Führungsprototypen haben als feminin geprägte Kulturen. Diese Unterschiede können Probleme bei der Zusammenarbeit miteinander verursachen und sollten genau analysiert werden. Sind die Unterschiede zu groß zwischen zwei oder mehreren Kulturen, sollten die Gruppen nach Ähnlichkeit der kulturellen Besonderheiten gebildet werden. Auf diesem Weg wird eine effiziente und effektive Zielerreichung gewährleistet.

Der zweite wissenschaftliche Ansatz zu den Attributionstheorien stammt von Mitchell und ist verhaltensorientiert. Diese Theorie beschäftigt sich mit Attributionen, die Führer hinsichtlich des Verhaltens der Geführten vornehmen und der Einfluss auf das Führungsverhalten der attribuierenden Personen. Diese Attributionen verlaufen in einem zweistufigen Prozess, der Diagnosephase und der Entscheidungsphase.¹⁰⁸

Den Kern der Entscheidungsphase bildet der eigentliche Attributionsprozess, welcher nach dem vorgestellten Kovariationsprozess verläuft. Mitchell geht davon aus, dass die Ursachen für gezeigtes Mitarbeiterverhalten beziehungsweise die Leistungen von der Entität abhängig sind. Dementsprechend ist das Prinzip Mitchells an das von Kelley angelehnt. Es kann ebenfalls nicht davon ausgegangen werden, dass eine vollständige und differenzierte Kausalanalyse durch den Vorgesetzten vorgenommen werden kann. In diesem Fall wird, wie schon bei der

¹⁰⁷ Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.83

¹⁰⁸ Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.83

Theorie von Kelley, eine Ursachenzuschreibung unter Verwendung kausaler Schemata angewendet. Außerdem können Verzerrungen aus der Sozialpsychologie auftreten. Diese können sich hinsichtlich der Ursachenzuschreibung bei Misserfolgen zeigen. Führungskräfte schätzen Misserfolge ihrer Mitarbeiter eher als Person- Attribution ein, wo hingegen die Mitarbeiter selbst ihre Misserfolge auf die Umstände oder die Aufgabe attribuieren. Ebenfalls können Verzerrungen bei der Leistungsbeurteilung auftreten. Diese Verzerrungen können durch subjektive Erwartungen und Vorurteile der Führungskräfte entstehen.¹⁰⁹

Nach der Diagnosephase schließt sich die Entscheidungsphase an. In dieser Phase wählt der Führer ein Führungsverhalten aus. Abhängig von dieser Wahl ist die Beurteilung der spezifischen Verhaltensweise. Bei der Auswahl ist zu berücksichtigen, ob die Beurteilung positiv oder negativ ausfallen soll.¹¹⁰

Grundsätzlich ist nach Mitchell's Theorie davon auszugehen, dass auf internal attribuierte Ergebnisse mit direktem Führungsverhalten reagiert wird. Im Gegensatz dazu wird auf external attribuierte Ergebnisse eher mit indirektem Führungsverhalten, in Form von allgemeiner Unterstützung oder strukturellen Veränderungen reagiert.¹¹¹

Abschließend lässt sich erkennen, dass die Attributionstheorie einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung der Determinanten von Führungsverhalten leistet. Allerdings ist der Ansatz der Attributionstheorie sehr komplex und aufwendig. In den meisten Fällen wird das Führungsverhalten intuitiv festgelegt und nicht durch Analysen geprüft.¹¹²

Für multikulturell geprägte Unternehmen kann dieser Ansatz in Betracht kommen, da nach dieser Theorie dem Handelnden und den Zielobjekten bestimmte Attribute zugesprochen werden. Diese können durch eine Kulturanalyse herausgearbeitet werden. Die Attributionstheorie bietet hinsichtlich der Flexibilität des Führungsverhaltens Vorteile. Wie schon genannt ist dieser Ansatz sehr komplex und eignet sich nur bei ausreichender Vorbereitungszeit.

¹⁰⁹ Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.83

¹¹⁰ Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.84

¹¹¹ Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.84

¹¹² Vgl. BEHRTEL;BECKER, 2003, S.84

Zusammenfassung

Die in dem Gliederungspunkt 3.2.1 vorgestellten Führungstheorien können multikulturellen Unternehmen als Orientierung dienen. Es ist zu berücksichtigen, dass es keinen einheitlichen Führungsansatz gibt.

Der situationstheoretische Ansatz ist für multikulturelle Unternehmen sehr gut geeignet. Das Führungsverhalten steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der vorliegenden Situation. Es besteht die Möglichkeit, auf kulturelle Besonderheiten zu reagieren. Außerdem kann man diesen Ansatz mit der Kulturstudie von Hofstede ergänzen.¹¹³

Die eigenschaftsorientierte Führungstheorie kann hinsichtlich der Mitarbeiterführung multikultureller Unternehmen ebenfalls Anwendung finden. Die gewünschten Eigenschaften einer Person in einer Führungsposition können kulturell unterschiedlich sein. Dementsprechend ist es sinnvoll, die fremde Kultur zu analysieren und sich mit den Eigenschaften vertraut zu machen. Dafür sollten die Kulturindikatoren von Swift und das Formalisierungsgradmodell von Hall herangezogen werden, siehe dazu Gliederungspunkt 2.3 kulturelle Besonderheiten.¹¹⁴

Die attributionstheoretischen Ansätze können in multikulturellen Unternehmen Anwendung finden, sind aber komplexer gestaltet als die vorangegangenen Ansätze zur Mitarbeiterführung. Hinsichtlich der Einteilung nach Kelley in die drei zu beobachtenden Handlungen wird ein Ansatz zur Berücksichtigung kultureller Unterschiede gegeben. Dabei werden Handlungen der handelnden Personen von denen der Zielobjekte abgegrenzt. Außerdem werden situative Besonderheiten berücksichtigt. Allerdings kann in der Praxis selten auf ausreichende Informationen der Distinktheit, des Konsens und der Konsistenz zurückgegriffen werden. Es kann in diesem Fall auf Schemata zurückgegriffen werden, allerdings verfälschen diese Standard Schemen die unternehmerischen Spezifikationen.¹¹⁵

¹¹³ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S. 179

¹¹⁴ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S.115-116

¹¹⁵ Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S. 84

3.2. Motivationsmodelle

Die Motivation dient als Grundlage menschlichen Handelns. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Definition der Begriffe Motive, Motivation und Volition. In den nachfolgenden Gliederungspunkten sollen ausgewählte Motivationsmodelle vorgestellt werden mit Bezug auf multikulturelle Unternehmen.¹¹⁶

Charakteristische Wert- und Handlungsdispositionen werden als Motive bezeichnet. Außerdem werden kategoriale Erlebnistatbestände sowie verschiedene Inhaltsklassen mit Bezug auf Leistung, Macht und Aggression unter dem Begriff Motiv verstanden. Es lässt sich nicht allgemein festlegen, dass Motive universell oder individuell ausgeprägt, angeboren oder erlernt werden. Motive können auch als innere Beweggründe eines bestimmten Verhaltens verstanden werden. Sie stellen eine nicht beobachtbare, zeitlich und intersituativ stabile Größe dar. Für beobachtbare Handlungen und Verhaltensunterschiede wird somit ein Erklärungswert dargestellt.¹¹⁷

Als Motivation wird die aktivierende Bereitschaft des Verhaltens im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele eines Individuums verstanden. Bestimmt wird die Motivation durch personale und situationsbezogene Prozesse und Faktoren. Es wird unter diesem Begriff eine Zweckgerichtetheit von Aktivitäten verstanden und es wird eine breitere Grundlage zur Erklärung des menschlichen Arbeitsverhaltens dargestellt.¹¹⁸

Die Umsetzung von Motivationstendenzen in konkrete Handlungen wird als Volition bezeichnet. Dieser Umsetzungsprozess wird mit einem Willensakt in Verbindung gesetzt und basiert auf einer Intentionsbildung oder einer Handlungsinitiierung. Eine spezifische Motivationsdisposition muss nicht unmittelbar in eine Handlung umgesetzt werden. Bezogen auf Unternehmen hat die Handlungsumsetzung eine entscheidende Bedeutung. Dementsprechend wird die Volition berücksichtigt, weil eine Motivlage oder Motivation nicht ausreichend ist für die Initiierung eines Leistungsprozesses in einem Unternehmen.¹¹⁹

¹¹⁶ Vgl. HUBER, 2010, S.93-94

¹¹⁷ Vgl. HUBER, 2010, S.93-94

¹¹⁸ Vgl. HUBER, 2010, S.93-94

¹¹⁹ Vgl. HUBER, 2010, S.93-94

Für die Erklärung des Verhaltens von Mitarbeitern wurden motivationstheoretische Ansätze, welche auf Motive und Motivationen basieren, herausgestellt. Diese Ansätze lassen sich in drei konzeptionelle Theorieansätze untergliedern. Man unterscheidet in Inhaltstheorien, Prozesstheorien und Leistungsmotivation. Als Übersicht der Theorieansätze soll die Abbildung 3 dienen.¹²⁰

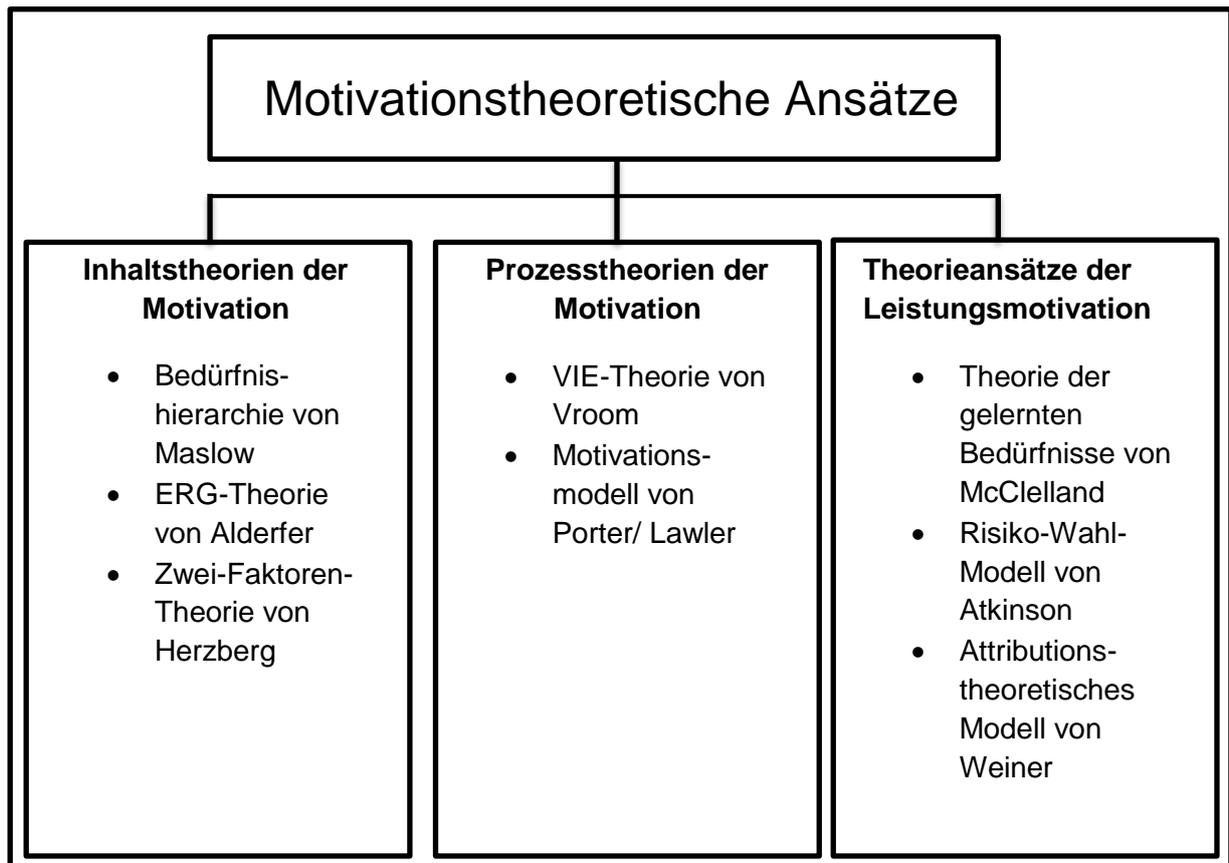


Abbildung 3 Theorien und Modelle der Motivation
(Quelle: HUBER, 2010, S.94)

In den nachfolgenden Gliederungspunkten werden die Bedürfnispyramide nach Maslow, die Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg und die VIE-Theorie von Vroom erläutert.

¹²⁰Vgl. HUBER, 2010, S.94

3.2.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Bedürfnispyramide nach Maslow beschäftigt sich mit der Hierarchie menschlicher Bedürfnisse. Diese Bedürfnisse werden in 4 Klassen eingeteilt, die Bedürfnisklassen, und ihrer Wertigkeit nach angeordnet.¹²¹

Maslow unterteilt die 4 Bedürfnisklassen in Wachstumsbedürfnisse und in Mangelbedürfnisse (Defizitärbedürfnisse). Diese Bedürfnisse sind in ihrer Rangfolge nur so lange verhaltensbestimmend, bis sie mehr oder weniger vollständig befriedigt sind.¹²²



Abbildung 4 Bedürfnishierarchie von Maslow (HUBER, 2010, S.95)

¹²¹ Vgl. HUBER, 2010, S.95

¹²² Vgl. HUBER, 2010, S.95

Die vier Mangelbedürfnisse (Defizitärbedürfnisse) untergliedern sich in Grund-, Sicherheits-, Sozial- und Wertschöpfungsbedürfnisse. Die Beispiele für die jeweilige Bedürfnisebene kann der Abbildung 4 entnommen werden.¹²³

Wachstumsbedürfnisse werden durch die Selbstverwirklichungsbedürfnisse dargestellt. Darunter wird die Persönlichkeitsentwicklung, anspruchsvolle Tätigkeiten, Bestleistungen, Mitbestimmung und kooperative Führung verstanden.¹²⁴

Die zentrale Aussage der in Abbildung 4 dargestellten Bedürfnishierarchie ist nach Maslow die These der Rangfolge. Die höhere Bedürfnisklasse kann nur dann erreicht werden, wenn die Bedürfnisse der niedrigeren Ebene erfüllt sind. Diese Steigerung geht automatisch aus der Steigerung der Ansprüche hervor. Die Gegebenheiten der Bedürfnisse dürfen nicht starr betrachtet werden, da Änderungen im Zeitablauf und Überlappungen der Bedürfnisklassen auftreten können. Dieser Ansatz von Maslow muss einzeln für jedes Individuum betrachtet werden.¹²⁵

Die Bedürfnispyramide nach Maslow gibt einen Überblick der Bedürfnisse und welche Rangfolge allgemein benannt werden kann. Sie bietet auch eine Möglichkeit zur Anwendung in multikulturellen Unternehmen. Die Rangfolge der Bedürfnisse kann kulturell unterschiedlich sein. Tabelle 3 zeigt einen Zusammenhang zwischen Defizitbedürfnissen und Kulturmerkmalen.¹²⁶

¹²³ Vgl. HUBER, 2010, S.95

¹²⁴Vgl. HUBER, 2010, S.95

¹²⁵Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S. 22

¹²⁶ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S. 73

Hohe Werte auf Kulturdimension	Länder	Vorrang der Bedürfniskategorie
Selbstbehauptung	Deutschland (Ost), Griechenland, Österreich, Spanien, USA	Anerkennung
Gruppenbezogene Kollektivismus	Ägypten, China, Indien, Iran, Marokko	Zugehörigkeit
Mitmenschlichkeit	Ägypten, Indonesien, Irland, Malaysia, Philippinen	Zugehörigkeit
Unsicherheitsvermeidung	Dänemark, Deutschland (West), Österreich, Schweden, Schweiz	Sicherheit

Tabelle 3 Kulturmerkmale und Bedürfnisse der Kulturmitglieder
(KÜHLMANN; 2008, S. 73 zit. GUPTA; HANGES, 2004, S.193)

Es kann nicht angenommen werden, dass die Selbstverwirklichung universell von allen Mitarbeitern angestrebt wird. Westliche Kulturen werden wahrscheinlicher auf der Suche nach der Entfaltung eigener Potenziale sein. Im Gegensatz dazu sind östliche Kulturkreise, welche gruppenorientiert sind, auf die Ziele der Gesellschaft fixiert. Die Interessen des Einzelnen werden hinter die der Gruppe gestellt. Das Streben nach Selbstverwirklichung der westlichen Kulturen wird von Angehörigen östlicher Kulturen als Egoismus gewertet.¹²⁷

Vorrangige Bedürfnisse sind nicht nur Ausdruck der Grundannahmen, Werte und Normen einer Gesellschaft. Es zeigt sich aus der Rangfolge der Bedürfnisse ebenfalls die ökonomische und politische Entwicklung. Das macht die starke Betonung von Sicherheit, Zugehörigkeit und Bezahlung der Mitarbeiter aus verschiedenartigen Ländern/Regionen, wie Bulgarien, China, Russland, Ungarn oder Zimbabwe in Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Problemen des Landes deutlich. Außerdem fehlt in diesen Ländern ein soziales Sicherungssystem. Das

¹²⁷ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S. 75

Sicherheitsbedürfnis wird bei diesen Kulturen auf einer höheren Ebene eingestuft sein als es beispielsweise in Deutschland angesetzt wird.¹²⁸

Mit Hilfe der Bedürfnispyramide von Maslow werden die Unterschiede der Kulturen anhand der Rangfolge der Bedürfnishierarchie dargestellt. Die Rangfolge der Bedürfnisse steht in Abhängigkeit der ökonomischen, politischen und sozialen Gegebenheiten eines Landes.

3.2.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg ist das Ergebnis einer Befragung, welche sich mit Faktoren zur Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit beschäftigt. Die Basis bildet die Untersuchung der Faktoren, welche in Arbeitssituationen Unzufriedenheiten reduzieren oder abbauen können. Diese werden als Hygienefaktoren bezeichnet. Faktoren, mit denen Arbeitszufriedenheit erreicht wird, bezeichnet Herzberg als Motivatoren.¹²⁹

¹²⁸ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S.75

¹²⁹ Vgl. HUBER, 2010, S.96



Abbildung 5: Motivationstheorie von Herzberg

(HUBER; 2010, S.96)

Nach Herzberg kann eine Motivation nur durch intrinsische Faktoren erfolgen. Nur so kann eine Arbeitszufriedenheit und indirekt eine Leistungsbereitschaft gefördert werden. Die extrinsischen Faktoren können im günstigsten Fall zu einer Nicht-Unzufriedenheit führen. Über diese Faktoren lässt sich keine weitere Leistungssteigerung erreichen.¹³⁰

¹³⁰ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S. 26

Kritisch zu betrachten ist die Darstellung der Arbeitszufriedenheit in zwei Dimensionen. Außerdem werden situative Bedingungen zur Bedeutung der Faktoren außer Acht gelassen. Ebenfalls gibt die fehlende Erklärung, warum die Leistungsbereitschaft durch die Motivatoren und Hygienefaktoren positiv oder negativ beeinflusst wird, Anlass zur Kritik.¹³¹

Ungeachtet der Kritik bietet die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg Bausteine für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung. Es wird auf die Anreicherung der Arbeitsgestaltung mit Motivatoren gesetzt. Untersuchungen der Auswirkungen einer Anreicherung der Aufgaben mit Motivatoren belegen eine deutliche Verbesserung der Arbeitszufriedenheit. Ebenfalls werden die Leistungskennzahlen, wie zum Beispiel Produktivität, Kostenersparnis, Absentismus oder Fluktuation, verbessert. Des Weiteren wird durch die Theorie von Herzberg aufgefordert, dass die Hygienefaktoren nicht vernachlässigt werden. Die Motivatoren stehen in Abhängigkeit zu den Hygienefaktoren und entfalten ihre Wirkung nur auf der Grundlage einer guten Ausprägung der Hygienefaktoren. Dementsprechend sind ein überdurchschnittliches Gehalt, positive Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen oder ein sicherer Arbeitsplatz notwendig, aber nicht hinreichend als Voraussetzungen für gute Arbeitsleistung zu betrachten.¹³²

Die Nutzbarkeit der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg für multikulturelle Unternehmen ist, mit Bezug auf die Kulturstudie von Hofstede und der Bedürfnispyramide von Maslow gegeben. Auf Basis der Kulturdimensionen kann eine hohe Bedeutung für Länder mit, den in Tabelle 4 angegebenen Dimensionsausprägungen abgeleitet werden.¹³³

¹³¹ Vgl. BERTHEL, BECKER, 2003, S. 26

¹³² Vgl. KÜHLMANN, 2008, S. 82-83

¹³³ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S. 83

Modellvariablen	Gesellschaftlich akzeptiert bei	Zugehörige Regionen	Nicht zugehörige Regionen
Motivatoren: Tätigkeits-, Kontroll- und Entscheidungs- pielraum bei der Arbeit	Niedrigem bis mittlerem gruppenbezogenen Kollektivismus	Angelsächsische Länder, Germanisches Europa, Nordisches Europa, Lateinisches Europa, Subsaharisches Afrika	Osteuropa, Lateinamerika, Mittlerer Osten, Südasien, Konfuzianisches Asien
	Mittlerer bis hoher Selbst-behauptung	Angelsächsische Länder, Germanisches Europa, Lateinisches Europa, Lateinamerika, Mittlerer Osten, Südasien, Konfuzianisches Asien, Subsaharisches Afrika	Nordisches Europa
	Mittlerem bis hohem Zukunftsbezug	Angelsächsische Länder, Germanisches Europa, Nordisches Europa, Lateinisches Europa, Südasien, Konfuzianisches Asien, Subsaharisches Afrika	Osteuropa, Lateinamerika, Mittlerer Osten
	Niedriger bis mittlerer Unsicherheits- vermeidung	Angelsächsische Länder, Lateinisches Europa, Osteuropa, Lateinamerika, Mittlerer Osten, Südasien, Konfuzianisches Asien, Subsaharisches Afrika	Germanisches Europa, Nordisches Europa
	Mittlerer bis hoher Leistungs- orientierung	Angelsächsische Länder, Germanisches Europa, Nordisches Europa, Lateinisches Europa, Mittlere Osten, Südasien, Konfuzianisches Asien, Subsaharisches Afrika	Osteuropa, Lateinamerika
	Geringer bis mittlerer Machtdistanz	Alle	-

Tabelle 4 Kulturelle Anpassung der Motivatoren der Zwei-Faktoren- Theorie (KÜHLMANN, 2008, S. 84 zit. Gupta; Hanges, 2004, S. 193)

Die Tabelle 4 macht erkennbar, dass, bis auf das Merkmal der Machtdistanz, sich die Kulturdimensionen gleichen. Dementsprechend bilden die meisten Motivatoren Arbeitsmerkmale ab, welche das Bedürfnis und die Umsetzung nach Selbstverwirklichung steigern.¹³⁴

Ist das Ausmaß an gruppenbezogenem Kollektivismus niedrig, wird die Möglichkeit individuell zurechenbare Leistungen zu zeigen und dafür Anerkennung zu erhalten begünstigt. Wird innerhalb einer Gesellschaft die Selbstbehauptung gefördert, kann die Chance der Arbeitsanreicherung und des damit verbundenen Handlungsspielraums genutzt werden. Die Handlungsplanung fällt leichter, wenn eine Gesellschaft an zukünftigen Entwicklungen orientiert ist. Wird mit Unsicherheiten tolerant umgegangen, dann werden übertragene Verantwortungen als Chance und nicht als Bedrohung gesehen. Bei Übernahme einer vielseitigen und vielschichtigen Aufgabe wird eine Leistungsorientierung vorausgesetzt. Eine niedrigere Machtdistanz wirkt sich fördernd auf die Attraktivität einer Aufgabenbearbeitung aus. Dabei werden die Ziele und Wege nicht von Führungskräften bestimmt.¹³⁵

Die Zwei-Faktoren-Theorie bildet eine konzeptionelle Grundlage für die Untersuchung der Arbeitsmotivation in verschiedenen Kulturen. Kulturell unabhängig kann unterstellt werden, dass Mitarbeiter die Realisierung von Motivatoren gegenüber der Verbesserung von Hygienefaktoren als erstrebenswerter ansehen. Je besser die Hygienefaktoren ausgeprägt sind, desto stärker fällt die Arbeitszufriedenheit aus. Des Weiteren verändert sich der Zusammenhang zwischen Motivatoren und Arbeitszufriedenheit abhängig vom nationalen Wohlstandsniveau und den genannten Kulturdimensionen. Länder, in denen ein hohes Niveau sozialer Absicherung, ausgeprägter Individualismus und eine niedrige Machtdistanz herrschen, verbinden Motivatoren und Arbeitszufriedenheit eng miteinander. Andere Länder verbinden Motivatoren nicht wesentlich mit Arbeitszufriedenheit.¹³⁶

Abschließend lässt sich feststellen, dass eine befriedigende und motivierende Arbeitsgestaltung in multikulturellen Unternehmen auch bedeutet, die

¹³⁴ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S.83

¹³⁵ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S.83

¹³⁶ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S.83-85

Hygienefaktoren zu verbessern. Die Grundannahmen Herzbergs zur Wirksamkeit der Motivatoren zur Arbeitszufriedenheit und –motivation sind an spezifische sozioökonomische Voraussetzungen und kulturelle Besonderheiten gebunden.¹³⁷

3.2.3 VIE-Modell von Vroom

Das VIE-Modell von Vroom unterscheidet wesentliche Komponenten des Motivationsgeschehens. Dazu verwendet Vroom drei Begriffe: Valenz, Instrumentalität und Erwartungen.¹³⁸

Als Valenz werden wahrgenommene Werte eines Handlungsergebnisses, welche aus einer positiven oder negativen, affektiven Einstellung entstehen, bezeichnet. Handlungsergebnisse, welche eine positive Valenz besitzen, werden angestrebt. Handlungsergebnisse mit einer negativen Valenz werden gemieden.¹³⁹

Die Instrumentalität drückt die Verknüpfung zwischen einem Handlungsergebnis und einer Handlungsfolge aus. Dabei wird ein Schätzwert für die subjektive Wahrscheinlichkeit dargestellt, mit welcher nach Auffassung einer Person ein Ergebnis eintritt.¹⁴⁰

Erwartungen beschreiben subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeiten, welche mit einer Handlung zum gewünschten Ergebnis führen. Die Erwartung liegt dabei zwischen 0 und 1. Vroom betont durch sein VIE-Modell die Bedeutung von vorweggenommenen Vorstellungen von künftigen Ergebnissen, welche in einer Ziel-Mittel-Beziehung stehen. Daraus entsteht die Handlungsbereitschaft/ Motivation einer Person. Daraus ergibt sich:

Handlungstendenz = Valenzen der Handlungsergebnisse x Erwartungen

Dementsprechend bleibt eine Handlungstendenz aus, wenn eine der oben genannten Größen 0 ist.¹⁴¹

Im Rahmen der Mitarbeiterführung kann ein gewünschtes Verhalten eines Mitarbeiters nicht zwangsläufig herbeigeführt werden, indem es mit einer

¹³⁷ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S.85

¹³⁸ Vgl. HUBER, 2010, S. 97

¹³⁹ Vgl. HUBER, 2010, S. 97

¹⁴⁰ Vgl. HUBER, 2010, S. 97

¹⁴¹ Vgl. HUBER, 2010, S. 97-98

erstrebenswerten Belohnung in Verbindung gebracht wird. Diese Belohnung könnte zum Beispiel Geld darstellen. Die Leistung kann neben der Bezahlung auch unerwünschte Handlungsfolgen oder Ablehnung innerhalb einer Gruppe hervorrufen. Wurden einem Mitarbeiter Gehaltsversprechen gemacht, welche nicht eingehalten wurden, besteht die Möglichkeit, dass die aktuellen Versprechungen des Vorgesetzten als nicht verbindlich eingestuft werden. In diesem Fall spricht der Mitarbeiter keine Instrumentalität seiner Leistung zu. Aber es fließen die Valenzen aller Handlungsfolgen und auch die wahrgenommene Instrumentalität des Handlungsergebnisses in die Valenz mit ein. Nach der Gleichung Vrooms lässt sich erkennen, dass die Tendenz des Mitarbeiters, das gewünschte Verhalten zu zeigen, trotz der gemachten Gehaltsversprechung gering ist. Gleiches gilt, wenn ein Mitarbeiter der Auffassung ist, dass die Rahmenbedingungen es nicht zulassen, das erwünschte Verhalten zu zeigen. Dementsprechend wird die Ausprägung der Erwartung gering sein.¹⁴²

Kritisch zu betrachten ist die VIE-Theorie hinsichtlich der Erreichung hoher Mitarbeitermotivation. Die hohe Mitarbeitermotivation kann nur erreicht werden, wenn die Arbeitsaufgaben und das Arbeitsumfeld so gestaltet werden, dass mit der Erfüllung der Unternehmens- und Aufgabenziele zugleich eine Realisierung der individuellen Mitarbeiterziele erreicht wird. In vielen Handlungssituationen sind Menschen entweder nicht in der Lage oder nicht Willens das Handeln zu kalkulieren. Es wird vielmehr eine modellkonforme Handlungsvorbereitung für relativ wenige Situationsklassen im Arbeitsleben beobachtet. Das menschliche Handeln ist individuell und situationsabhängig zu betrachten. Es geht nicht rationales Abwägen der Möglichkeiten voraus, sondern es wird eingeschliffenen Verhaltensmustern gefolgt oder Situationszwängen nachgegeben. Dementsprechend werden Handlungen routinemäßig ausgeführt. Nur in Fällen von Änderungen des Arbeitsbereichs, Widersprüche des generalisierten Ablaufs oder wenn die bisherige Routine in Frage gestellt wird, kann eine aufwendige modellkonforme Entscheidungsfindung unterstellt werden. Außerdem fehlen Aussagen über die Wahrnehmung der Zusammenhänge zwischen Handlungen, Ergebnissen und Folgen. Des Weiteren bleibt offen, wie diese Wahrnehmungen zu Erwartungen und Instrumentalitätsschätzungen verarbeitet werden. Vroom stellt bei

¹⁴² Vgl. BERTHEL; BECKER, 2003, S.29

seiner Theorie keine Einschränkungen des Geltungsbereiches hinsichtlich bestimmter Personengruppen oder Situationsklassen auf.¹⁴³

Die VIE-Theorie kann in multikulturellen Unternehmen Anwendung finden. Vroom versteht Arbeitsmotivation als Ergebnis eines Entscheidungsprozesses. Dieser Prozess verrechnet die Erfolgswahrscheinlichkeiten mit den Handlungsoptionen, Instrumentalitäten von Handlungen und deren Wertigkeiten. Nutzen Mitarbeiter Erwartungen und Instrumentalitäten für Entscheidungen, dann handeln sie auf der Einschätzung ihrer Zukunft. Die Kulturdimensionen geben Aufschluss über Handlungswahl. Hat eine Kultur eine hohe Leistungsorientierung, wird dem einzelnen signalisiert, dass Anstrengungen und Leistungen belohnt werden. Länder mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung können leichter Art und Wahrscheinlichkeiten der Handlungsergebnisse abschätzen. Allerdings hat die VIE-Theorie noch nicht für länder- und kulturvergleichende Forschungen angeregt. Es ist aber erkennbar, dass die Erwartungen und Instrumentalitäten kulturabhängig variieren können. Dementsprechend kann diese Motivationstheorie Anwendung im Bereich des unterschiedlichen Handelns ausländischer Arbeitnehmer finden.¹⁴⁴

Zusammenfassung

Kulturelle Unterschiede finden nicht nur in der Führungstheorie Berücksichtigung, sondern auch in der Mitarbeitermotivation. Die Bedürfnispyramide von Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg sind gut geeignet für eine Übertragung auf multikulturelle Unternehmen. Sie zeigen sehr gut, wie die Motivation von den kulturellen Besonderheiten abhängig ist. Außerdem kann mit Berücksichtigung der Instrumente für die Kulturanalysen, siehe dazu Gliederungspunkt 2.3, eine individuellere Mitarbeitermotivation erreicht werden. Diese wirkt sich positiv auf die Zielerreichung des Unternehmens sowie auf die Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter untereinander aus. Zwischenmenschliche Konflikte werden abgebaut, weil ein gegenseitiges Verständnis der unterschiedlichen Herangehensweisen an eine Arbeitsaufgabe erreicht wird.

¹⁴³ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S.92-95

¹⁴⁴ Vgl. KÜHLMANN, 2008, S. 95-97

Die VIE-Theorie von Vroom ist für die Transparenz der Handlungen der Mitarbeiter ausgelegt. Allerdings kann diese Theorie nicht ausreichend auf kulturelle Unterschiede untersucht werden. Dieser Ansatz ist nicht allgemein zu betrachten, da jeder Mitarbeiter ein Individuum ist. Die Handlungsbereitschaft, die eigenen Ziele zu erreichen und die damit verbundene Instrumentalität, wird von Mitarbeiter zu Mitarbeiter verschieden sein. Dieses Verhalten kann nur bedingt in Abhängigkeit der jeweiligen Kultur betrachtet werden.

3.3 Ansätze der Schnellkraft Personalmanagement GmbH

Die Schnellkraft Personalmanagement GmbH arbeitet mit Arbeitnehmern aus 5 Ländern zusammen. Diese sind im Baunebengewerbe als Malerhelfer und Elektriker bundesweit tätig. Dementsprechend müssen diese Mitarbeiter auf Baustellen in heterokulturellen Teams arbeiten. Für Führungskräfte ergeben sich aus dieser Situation große Herausforderungen hinsichtlich der Mitarbeiterführung und Motivation.

Bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Arbeitnehmern ist die Grundlage eine Analyse der kulturellen Unterschiede. Dementsprechend können die Führungs- und Motivationsmethoden angepasst werden. Die in Kapitel 3.1 und 3.2 behandelten Ansätze sind wissenschaftlich orientiert und geben eine Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Allerdings muss immer berücksichtigt werden, dass Menschen Individuen sind und man keinen generellen Ansatz für die Mitarbeiterführung und Motivation festlegen kann. Die Situationstheorie mit dem Kontingenzmodell nach Fiedler ist für die praktische Umsetzung in multikulturellen Unternehmen am geeignetsten. Aus diesem Modell wird ersichtlich, dass die Leistung von der Gruppe und ihren Zielen abhängig ist. Zielkonflikte zwischen der Führungskraft und den Gruppenmitgliedern, aber auch zwischen den Mitgliedern untereinander, beeinträchtigen die Gruppenleistung. Dementsprechend muss das Verhalten der Führungskraft situativ angepasst werden.

Diese Anpassung des Führungsverhaltens findet Anwendung bei der Schnellkraft Personalmanagement GmbH in der Form, dass Gruppenziele berücksichtigt werden. Treten Leistungsverluste auf, wird nach einer Ursache gesucht. Dabei sind nicht nur kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen. Ausländische Arbeitnehmer

haben ihren Lebensmittelpunkt in ihrem jeweiligen Heimatland, gibt es familiäre Probleme können sie nicht da sein. Dementsprechend können Leitungseinbrüche auftreten. Führungskräfte müssen neben Fachkompetenzen auch soziale und interkulturelle Kompetenzen besitzen. Bei der Auswahl der Führungskräfte wird auf diese Kompetenzen sehr viel Wert gelegt.

Soziale Kompetenzen sind nur bedingt erlernbar. Es sind Eigenschaften einer Führungsperson, welche einen Führungsansatz wohlwollend gestalten. Demnach ist der eigenschaftsorientierte Ansatz stark mit dem Verhaltensmuster einer Führungsperson verbunden. Die Wahrnehmung der sozialen Eigenschaften kann sich zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften stark unterscheiden. Der eigenschaftsorientierte Ansatz ist, bezogen auf die Führung multikultureller Teams, gegeben. Dieser kann nicht standardisiert werden und steht in enger Verbindung zu dem situationstheoretischen Ansatz.

Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg wird in der Unternehmenspraxis der Schnellkraft Personalmanagement GmbH umgesetzt. Dabei stehen die Motivatoren im Vordergrund. Es wird versucht, diese zu stärken. Die Hygienefaktoren werden analysiert und abgebaut. Als Beispiel der Hygienefaktoren kann hierbei die Auswahl der Unterkünfte für die ausländischen Arbeitnehmer gesehen werden. Diese Unterkünfte haben bestimmte Kriterien, welche erfüllt werden müssen. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Kochmöglichkeiten, Internet, Waschmöglichkeiten, Versorgungsmöglichkeiten, Stellplätze für PKW und die Entfernung zur Baustelle. Die Auswahl der Unterkunft hat einen entscheidenden Einfluss auf die Zufriedenheit eines Mitarbeiters.

Motivatoren können durch Weiterbildungsmaßnahmen, Aufstiegschancen und der Möglichkeit der Selbstverwirklichung betrachtet werden. Allerdings ist bei der Zusammenarbeit mit Kulturen aus dem osteuropäischen Bereich zu berücksichtigen, dass diese sich auch über den Faktor Geld motivieren lassen können. Das widerspricht der allgemeinen Annahme, ist jedoch anschaulich durch die Bedürfnispyramide von Maslow zu erklären. Das Sicherheitsbedürfnis ist von Kulturen des osteuropäischen Raumes stärker ausgeprägt als im mittleren oder westlichen Europa. Dementsprechend bietet eine gute Bezahlung Sicherheit für den Arbeitnehmer und seine Familie. Ein weiterer Faktor ist die Wertschätzung, welche

in den östlichen Kulturen stärker manifestiert ist als in westlich geprägten Kulturkreisen.

Die Schnellkraft Personalmanagement GmbH ist als Personalleasingfirma an einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit orientiert. Dabei haben sich die vorangegangenen Führungs- und Motivationsansätze bewährt. Im Punkt 4 wird der Zusammenhang der Besonderheiten der Mitarbeiterführung und der Mitarbeitermotivation multikultureller Unternehmen genauer beschrieben.

4 Zusammenhang zwischen der Beachtung der multikulturellen Besonderheiten und der Mitarbeitermotivation

Die vorangegangenen Kapitel zeigen auf, dass es Unterschiede hinsichtlich der Führungspraxis bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Arbeitnehmern gibt. Dementsprechend ist der Erfolg eines multikulturellen Unternehmens an die Beachtung dieser Unterschiede und Besonderheiten geknüpft. Diese kulturellen Unterschiede können zu Konflikten innerhalb einer Gruppe führen und die Leistung stark beeinflussen. Der Abbau von Konflikten kann zum Beispiel durch die bewusste Analyse der Besonderheiten erfolgen. Im Nachfolgenden wird sich mit den Unterschieden und Besonderheiten der ungarischen Kultur auseinandergesetzt. Die Schnellkraftpersonalmanagement GmbH beschäftigt Arbeitnehmer aus Polen, Ungarn, Bulgarien und Rumänien. Die Mehrheit der Arbeitnehmer stammt aus dem ungarischen Kulturkreis und deshalb wird dieser genauer analysiert.

Im Umgang mit Vorgesetzten lassen sich deutliche Unterschiede erkennen. In Ungarn wird durch alle Hierarchieebenen geduzt. Das Duzen drückt eine Zusammengehörigkeit und Akzeptanz aus. Im Gegensatz dazu ist in Deutschland das siezen ein Ausdruck von Respekt, welchem man seinem Vorgesetzten gegenüberbringt. Das „Du“ wird erst verwendet, wenn es angeboten wurde. In geschäftlichen Situationen und vor Kunden wird das „Du“ vermieden. Die deutschen Vorgesetzten wirken mit diesem Verhalten unterkühlt und unnahbar für die ungarischen Mitarbeiter. Ebenfalls wirkt das unaufgeforderte duzen auf einen deutschen Vorgesetzten respektlos.¹⁴⁵

Einen weiteren Unterschied gibt es in der Kommunikation. Diese begrenzt sich nicht ausschließlich auf die fremde Sprache sondern auch auf die Kommunikationsebenen. Ein deutscher Mitarbeiter wird vorrangig auf der Sachebene kommunizieren, um Informationen und Fakten weiter zu geben und den Informationsfluss aufrecht zu erhalten zu können. Das gilt für das mündliche und schriftliche Kommunizieren. Ungarische Mitarbeiter empfinden diese Art der Kommunikation als „feindlich“. Die ungarische Kultur legt viel Wert auf die

¹⁴⁵ Online: Szalay, 2002, S. 2 (10.08.2016)

Beziehungsebene. Vor der Planung eines Vorhabens, welches beispielsweise einen ungarischen Teamleiter betrifft, ist es ratsam ihm dieses Vorhaben in einem persönlichen Gespräch vorab mitzuteilen. Das direkte Formulieren wird von ungarischen Mitarbeitern als unhöflich wahrgenommen. Im Gegensatz dazu wird eine indirekte Kommunikation als Unsicherheit in Deutschland interpretiert.¹⁴⁶

Kulturelle Unterschiede lassen sich auch hinsichtlich des Vertrauens von Gesetzen, Normen und Regeln feststellen. Deutsche Arbeitnehmer orientieren sich stark an gesetzlichen Grundlagen und Normen, Abweichungen werden nicht akzeptiert. Ungarische Arbeitnehmer vertrauen „informellen Netzwerken“. Diese Netzwerke bestehen aus alten Freunden und Bekannten. Diese unterstützen sich gegenseitig bei der Problemlösung. Ihrer Erfahrung nach kommen sie so schneller zu einem Ergebnis. Dieses Verhalten gilt auch für öffentliche Stellen, wie zum Beispiel Ämter, Behörden und Gerichte. Diese Form der Lösungsfindung wird von der Gesellschaft akzeptiert und gilt nicht als Vetternwirtschaft gegenüber der formalen Gesetzgebung.¹⁴⁷

Vergleicht man diese Unterschiede mit Hilfe des Formalisierungsgradmodells von Hall, lässt sich folgendes feststellen. Die deutsche Kultur entspricht einem hohen Formalisierungsgrad. Dem gegenüber hat die ungarische Kultur einen niedrigen Formalisierungsgrad. Diese Unterschiede lassen sich durch den Ansatz von Hall verdeutlichen. Dementsprechend muss eine Führungskraft auf diese Unterschiede eingehen und diese erkennen. Bei der Bewältigung von Konflikten müssen die Unterschiede in der Kommunikation gemeinsam überwunden und Vorurteile abgeschafft werden. Im Folgenden werden die Ansätze der Schnellkraft Personalmanagement GmbH erläutert, welche Anwendung finden um die Mitarbeiterführung zu verbessern und die Motivation zu steigern.

Bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Arbeitnehmern hat die Kommunikation eine große Bedeutung. Die Schnellkraft Personalmanagement GmbH hat für jede Nation einen Ansprechpartner. Dieser Ansprechpartner kann als Vermittler zwischen den Kulturen verstanden werden. Bei der Auswahl der Vermittler wird

¹⁴⁶ Online: Szalay, 2002, S. 2 (10.08.2016)

¹⁴⁷ Online: Szalay, 2002, S. 2 (10.08.2016)

darauf geachtet, dass dieser mit den Besonderheiten in Deutschland vertraut ist und die deutsche Sprache beherrscht. Diese Besonderheiten konzentrieren sich nicht nur auf kulturelle Aspekte, sondern ebenfalls auf rechtliche und fachliche Besonderheiten.

Die Aufgabe der Vermittler ist die Betreuung der ausländischen Arbeitnehmer, vor allem bei Konflikten. In diesem Fall vermitteln sie zwischen den Kulturen und suchen nach adäquaten Lösungen für alle Beteiligten. Der Einsatz von Vermittlern bietet den Vorteil, dass er die Unterschiede kennt und gezielt darauf eingehen kann. Somit können Missverständnisse schnell geklärt und Fragen beantwortet werden. Die Vermittler sollten unparteiisch auftreten. Das ist in der Praxis nicht immer gegeben, da zum Beispiel ein ungarischer Vermittler mehr Verständnis für die ungarische Kultur haben wird als für die deutsche. Dieses Verhalten ist auch durch die Kulturstudie von Hofstede erklärbar. Dementsprechend werden sich Kulturen mit einem ausgeprägtem Kollektivismus stärker für die Gemeinschaft einsetzen. In diesem Fall entspricht die Gemeinschaft den Angehörigen seiner Kultur.

Die Vermittler sind ein wichtiger Bestandteil multikultureller Zusammenarbeit. Sie können Konflikte lösen und die Leistung der Mitarbeiter somit steigern. Sie tragen einen wichtigen Teil zur Erreichung der gesetzten Unternehmensziele bei und haben einen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation.

Einen weiteren Ansatz für die Mitarbeitermotivation bietet die Schnellkraft Personalmanagement GmbH durch Sprachkurse. Diese werden den Mitarbeitern gegen eine monatliche Gebühr angeboten. Die Sprachkurse werden in Form eines e-learning Programmes durchgeführt. Zusätzlich erhält jeder Teilnehmer eine Art Wörterbuch, in welchem Werkzeuge und Sätze des täglichen Lebens aufgeführt sind. Vor allem sollen durch den Sprachkurs baustellenspezifische Vokabeln vermittelt werden.

Mit diesen Sprachkursen werden die Mitarbeiter in die deutsche Kultur integriert und können einfache Konflikte selbst lösen. Außerdem können Konflikte des sprachlichen Verständnisses zwischen deutschen Vorarbeitern und ausländischen Arbeitnehmern abgebaut werden. Für die Integration ausländischer Arbeitnehmer in die deutsche Kultur stellen Sprachkurse einen guten Ansatz dar. Die Mitarbeiter

lernen sich gegenseitig kennen und können Unterschiede hinterfragen oder Missverständnisse klären. Vorurteile können ebenfalls abgebaut werden und die Zusammenarbeit wird positiv gestärkt. Das hat einen großen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation und die Leistung der jeweiligen Gruppe.

Diese Sprachkurse werden im Moment nur für ungarische Mitarbeiter angeboten. Es könnte in Betracht gezogen werden diese auch für polnische und bulgarische Mitarbeiter zu erweitern.

Die Auswahl der Unterkünfte hat ebenfalls Einfluss auf die Mitarbeitermotivation. Bei der Suche nach einer geeigneten Unterkunft für die Mitarbeiter, gibt es genaue Richtlinien der Schnellkraftpersonalmanagement GmbH. Die Unterkünfte sollten über Kochmöglichkeiten, Waschmöglichkeiten, Internet, Bad sollte möglichst allein nutzbar sein und sie muss baustellennah sein. Diese Kriterien sollten erfüllt werden. Dementsprechend können sich die Mitarbeiter sich ihrer Arbeitszeit erholen. Die Zeit in der Unterkunft hat ebenfalls einen großen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation. Sind die Unterkünfte schlecht gewählt, kann es bis hin zu Arbeitsverweigerungen kommen. Diese zeigen sich in Form von nicht Anreise in der Unterkunft oder dem Fernbleiben der Arbeitsstätte.

Die vorgestellten praktischen Ansätze zur Steigerung Mitarbeitermotivation der Schnellkraft Personalmanagement GmbH lassen sich auf die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg zurückführen. Es wird versucht die Hygienefaktoren zu verbessern und somit die Motivatoren zu stärken. Der Sprachkurs lässt sich ebenso in die VIE-Theorie von Vroom einordnen. Da die Teilnahme freiwillig ist, aber eine Verbesserung der Sprachkompetenzen bietet. Die Valenz des Handlungsergebnisses ist positiv, da der Arbeitnehmer einen Vorteil für sich sieht. Er wird sein Handeln danach ausrichten, die Instrumentalität, um seine Erwartung zu erreichen.

Die Schnellkraft Personalmanagement GmbH arbeitet mit unterschiedlichen Führungs- und Motivationsmodellen. Die Modelle sind geeignet für die Zusammenarbeit mit multikulturellen Arbeitnehmern. Das wird durch Abbildung 6

verdeutlicht. Die Darstellung zeigt die Mitarbeiter Entwicklung der Jahre 2011 bis 2015. Kulturell bedingt werben zufriedene Mitarbeiter neue Mitarbeiter an.

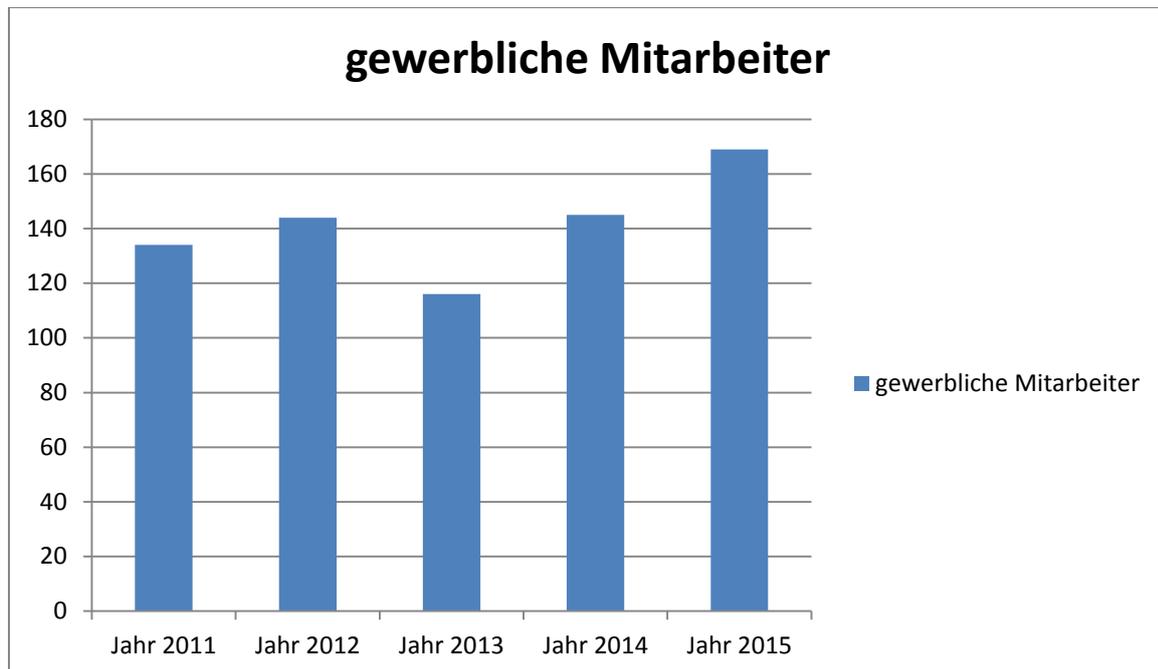


Abbildung 6: Darstellung der Mitarbeiterentwicklung in den Jahren 2011-2015
der Firma Schnellkraft Personalmanagement GmbH

Die Grafik zeigt, dass die theoretischen Ansätze zur Mitarbeiterführung und Motivation in der betrieblichen Praxis richtig umgesetzt werden.

5 Schluss

„Echte Kultur offenbart sich in der Wertschätzung der Persönlichkeit.“¹⁴⁸

Diese Bachelorthesis stellt die Besonderheiten der Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter dar. Dabei wurden deutliche Unterschiede festgestellt. Diese beziehen sich vorrangig auf die kulturellen Unterschiede, welche bei der Mitarbeiterführung Beachtung finden müssen.

Die klassischen Ansätze der Führungs-und Motivationslehre wurden auf die Anwendung für multikulturelle Unternehmen untersucht. Des Weiteren wurde Anhand der Schnellkraft Personalmanagement GmbH eine erfolgreiche Umsetzung der theoretischen Ansätze in der Praxis dargestellt. Es wurden Unterschiede zwischen den Kulturen festgestellt, welche Berücksichtigung finden.

Bei der Bearbeitung wurde ausschließlich auf die Besonderheiten osteuropäischer Kulturen eingegangen. Die Methoden der Kulturvergleiche können allerdings für jede Kultur Anwendung finden. Weiterhin könnte die Untersuchung der Führungsstile in Verbindung mit der Mitarbeitermotivation und der erbrachten Leistung in multikulturellen Unternehmen erforscht werden.

¹⁴⁸ Zit. Paul de Lagarde

Quellenverzeichnis

- BERTHEL, Jürgen; BECKER, Fred: Personalmanagement. Stuttgart, 2008
- Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) i.d.F. vom 22.12.2015. In:
- COMELLI, G.; ROSENSTIEL, L.: Führen durch Motivation. Mitarbeiter für Motivationsziele gewinnen. München, 2003
- DE LAGARDE, Paul: Zitat, 1827-1891 In: <https://www.aphorismen.de/zitat/65561>
- DUDEN, 2016, In: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kultur> (15.08.2016)
- Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen i.d.F. des Gesetzes vom 15.03.2012. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat 325
- HALL, E.T; HALL, M.R: Understanding cultrual differences, Yarmouth, 1990
- HOFSTEDDE, Geert: interkulturelle Zusammenarbeit. Wiesbaden, 1993
- HOFSTEDDE, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. 2. Aufl. München, 2001
- HUBER, Andreas: Personalmanagement. München, 2010
- KÜHLMANN, Fred: Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen. Stuttgart, 2008
- Lektor Haufe Personal Office online: Datenbank, ausländische Arbeitnehmer (HI520419). 2016
- MECKL, Reinhard: Internationales Management. Bayreuth, 2006
- HOFSTEDDE, Geert: Culture's consequences. International differences in work-related values. Beverly Hills, 1980
- STÄHLER, Gerhardt; APEL, Wolfgang: Strategien internationaler Personalbeschaffung. Stuttgart, 2015
- SZALAY, Györgyi: Diplomatie Arbeit und Kommunikation und deutsch-ungarische Teams. 2002, In: <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/1/1> (15.03.2016)

Anhangverzeichnis

Anhang 1 Ehrenwörtliche Erklärung

Anhang 2 Freigabe Erklärung

Anhang 3 Erklärung zur Prüfung wissenschaftlicher Arbeiten

Ehrenwörtliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich“,

1. dass ich meine Bachelorthesis mit dem Thema

„Besonderheiten der Mitarbeiterführung multikultureller Unternehmen“

ohne fremde Hilfe angefertigt habe,

2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe und

3. dass ich meine Bachelorthesis bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Ort, Datum

Unterschrift

Freigabeerklärung

Hiermit erklären wir uns einverstanden/nicht einverstanden, dass die Bachelorthesis der Studentin

Name, Vorname: Cubasch, Daniela

SG: Baubetriebsmanagement

zur öffentlichen Einsichtnahme durch den Dokumentenserver der Bibliothek der Staatlichen Studienakademie Glauchau bereitgestellt wird.

Thema der Arbeit:

„Besonderheiten der Mitarbeiterführung multikultureller Unternehmen“

Ort, Datum

Arbeit zur Veröffentlichung freigegeben: ja nein

Stempel, Unterschrift des Praxispartners

Datum

Unterschrift Leiter/in d. Studienganges