

Leader Autonomy Support im Kulturvergleich

领导风格的感知进行跨文化研究



Benedikt Baier, Angela Filz, Andreas Kombotis, Lucas Leonhardt, Johanna Panse, Gundula Rauch

1. Einleitung

Ein Großteil der Arbeit wird in hierarchischen Strukturen ausgeübt. Die Untersuchung von **Führungsstilen** hat daher eine lange Forschungstradition. Eine der aktuell häufig herangezogenen Theorien ist hierbei die **Self-Determination Theory (SDT)**, die postuliert, dass **autonomieunterstützendes** Verhalten von Führungskräften eine motivationale Ressource für Mitarbeiter*innen darstellt (Deci & Ryan, 1985).

Bisherige Forschung zeigte, dass dieses Führungsverhalten **positive Auswirkungen** auf die Arbeitszufriedenheit (Gajendran & Harrison, 2007), die Motivation (Nie et al., 2015) und das Stressempfinden (Gilbert et al., 2017) haben kann. Allerdings wird Autonomie nicht in allen Kulturen gleichermaßen gewichtet (He et al., 2014). Die Ergebnisse der Studien, die die SDT im Kontext einer kollektivistischen Gesellschaft wie China im Vergleich zu individualistischen, westlichen untersuchen, sind durchwachsen (Slemp et al., 2018).

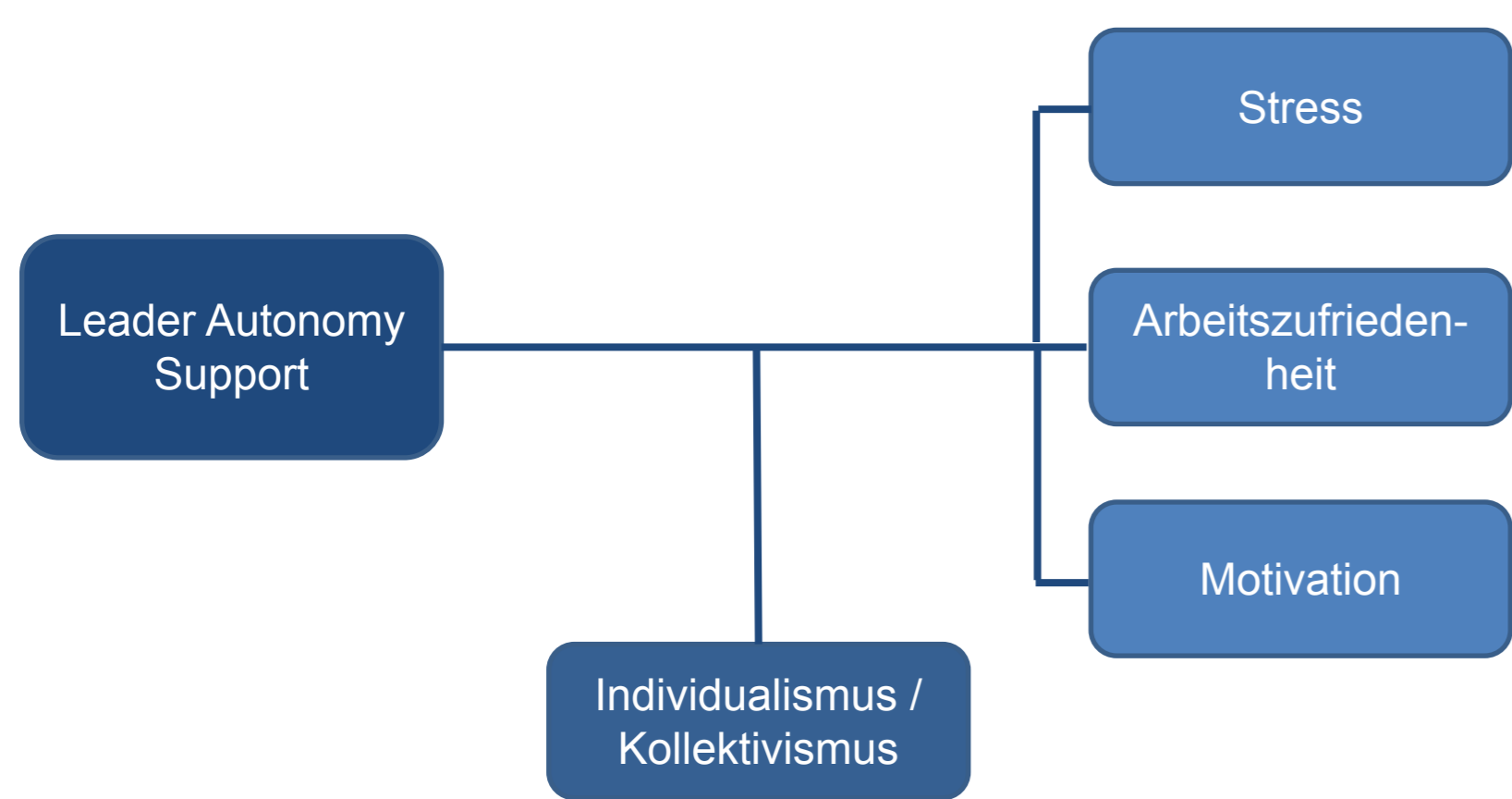
Die vorliegende Studie hat das Ziel mithilfe eines Kulturvergleichs Klarheit über den Effekt von kulturellen Variablen wie **Individualismus** und **Kollektivismus** auf den Einfluss von autonomieunterstützendem Führungsverhalten auf Stress, Motivation und Jobzufriedenheit zu liefern. Hierfür wird angenommen, dass sich in chinesischen Städten bereits individualistischer Einfluss zeigt, deutschsprachige Länder wie Österreich und Deutschland (DACH) hingegen am stärksten individualistisch geprägt sind.

2. Modell

H1: Das kulturelle Merkmal Individualismus / Kollektivismus moderiert den Zusammenhang zwischen Leader Autonomy Support (LAS) und Arbeitszufriedenheit

H2: Das kulturelle Merkmal Individualismus / Kollektivismus moderiert den Zusammenhang zwischen LAS und Stress

H3: Das kulturelle Merkmal Individualismus / Kollektivismus moderiert den Zusammenhang zwischen LAS und Motivation

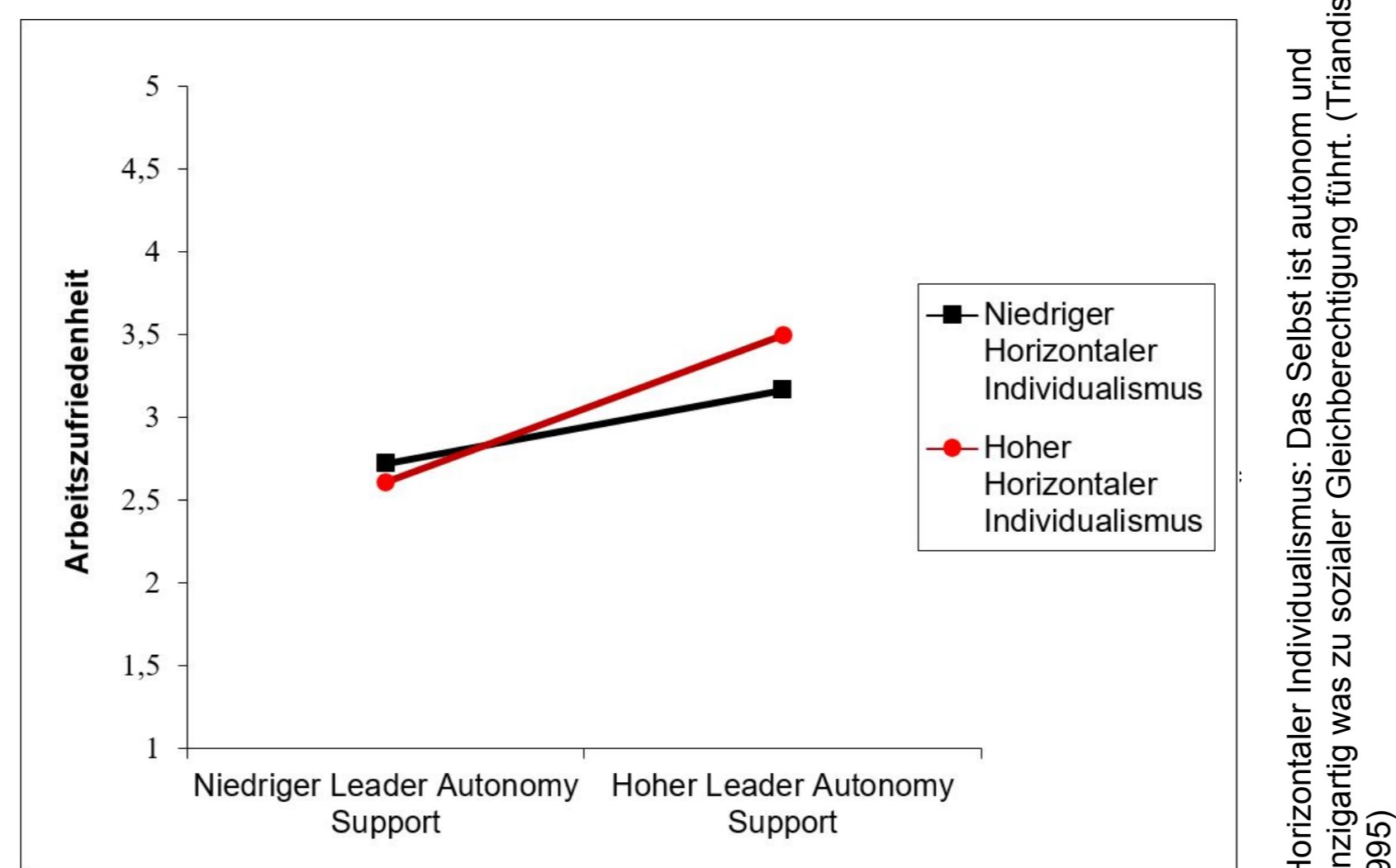


Grafik 1. Theoretisches Moderationsmodell

4. Ergebnisse

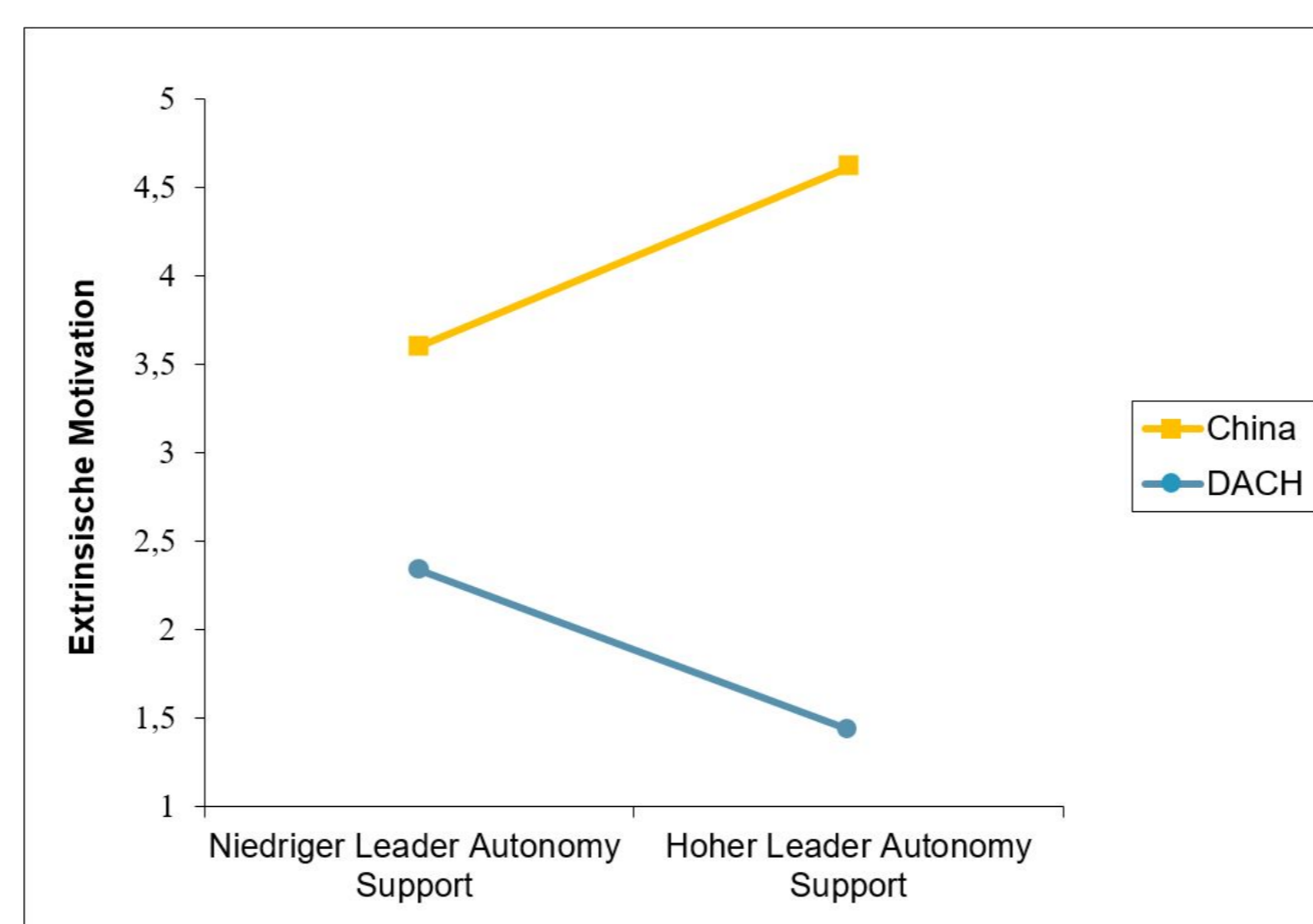
Keine der postulierten Hypothesen signifikant:
H1: nicht sign. **H2:** nicht sign. **H3:** nicht sign.

Explorative Analyse: Moderationsanalyse (Moderator Koll./Ind.) über Gesamtstichprobe (China+DACH)



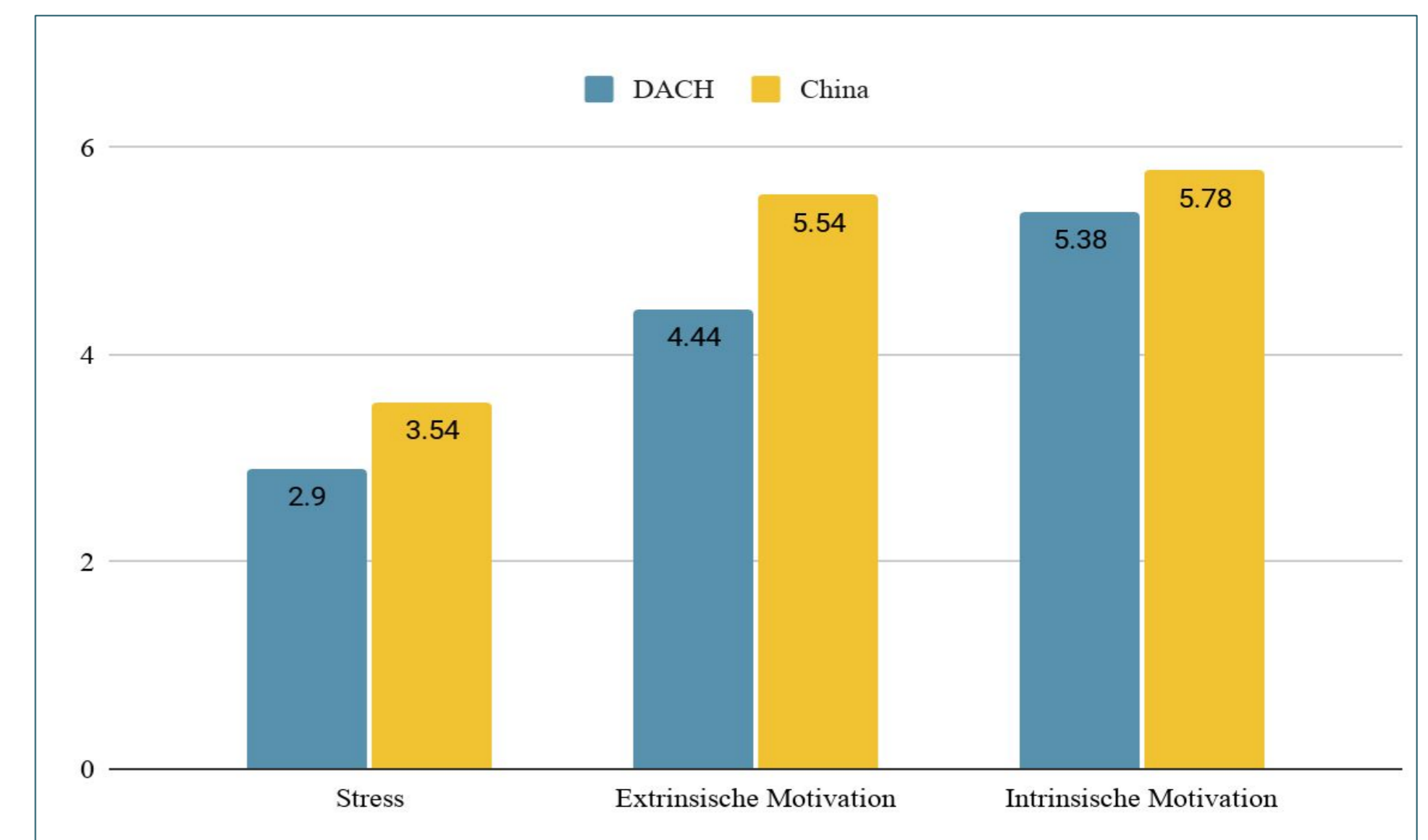
*Horizontaler Individualismus: Das Selbst ist autonom und einzigartig was zu sozialer Gleichberechtigung führt. (Triandis, 1995)

Moderationsanalyse mit "Gruppenzugehörigkeit" als Moderator



| Skalen | Autoren | Items | Cronbachs Alpha |
|--|------------------------|-------|-----------------|
| Autonomie: Work Climate Questionnaire WCQ | Baard et al. (2004) | 15 | 0.93 |
| Stress: Perceived Stress Scale (PSS-10) | Cohen et al. (1988) | 10 | 0.84 |
| Arbeitszufriedenheit: Minnesota Satisfaction Scale (MSQ) | Weiss et al. (1967) | 20 | 0.88 |
| Kollektivismus/ Individualismus INDCOL | Triandis et al. (1998) | 15 | 0.62-0.67 |
| Arbeitsmotivation MAWS 3rd Version | Gagné et al. (2010) | 20 | 0.89 |

Tabelle 1. Skalen



Grafik 2. signifikante Unterschiede der Skalenmittelwerte

3. Methode

- **Online Fragebogen** auf Deutsch / Chinesisch
- Bedingung: mind. **20 Stunden Arbeit pro Woche**
- Methode: Mediations- und Moderationsanalyse mit **PROCESS Macro** (Hayes, 2013)
- Erhebungszeitraum: **6.11 bis 20.12.2020**

Stichprobe:

- **DACH N= 103** (♂= 61,2% | ♀= 36,9% | Divers= 1,9)
- **China N= 23** (♂= 60,9% | ♀= 39,1% | Divers= 0,0)
- **DACH Alter:** Unter 30: 54,4%, 30-45: 31,1%, über 45: 14,6%
- **China Alter:** Unter 30: 40,0%, 30-45: 20,0%, nicht beantwortet: 20,0%

| | Leader Autonomy Support | | Stress | | Arbeitszufriedenheit | | Extrinsische Motivation | | Intrinsische Motivation | | Horizontaler Individualismus | | Horizontaler Kollektivismus | |
|--------------------------------|-------------------------|-------|--------|------|----------------------|-------|-------------------------|------|-------------------------|-------|------------------------------|-----|-----------------------------|-------|
| | DACH | China | D | C | D | C | D | C | D | C | D | C | D | C |
| Leader Autonomy Support | 1 | 1 | -.34** | -.24 | .74** | .51** | -.06 | .48* | -.49** | .29 | -.08 | .13 | .15 | .37 |
| Stress | | | 1 | 1 | -.33** | -.25 | .21* | .02 | -.17 | -.19 | .06 | .25 | -.05 | -.28 |
| Arbeitszufriedenheit | | | | | 1 | 1 | .12 | .14 | .60** | -.03 | .03 | .02 | .25* | .75** |
| Extrinsische Motivation | | | | | | | 1 | 1 | .28** | .59** | .27** | .28 | .10 | .18 |
| Intrinsische Motivation | | | | | | | | | 1 | 1 | .09 | .23 | .35** | .03 |

Tabelle 2. Korrelationen

Anmerkung. * p < .05, ** p < .01.

5. Diskussion

Die Haupthypothesen konnten nicht bestätigt werden. Hierfür gibt es mehrere mögliche Erklärungen. Mit der Durchführung von empirischen Studien in China sind einige Herausforderungen verbunden, wie in etwa eine geringere Vertrautheit mit Fragebogen-Studien (Hubbard, Adams, & Whitten, 2011). Dies ist eine mögliche Ursache für die **hohe Abbruchquote** in der chinesischen Stichprobe: von 79 Datensätzen wurden nur 23 soweit ausgefüllt, dass sie zur Analyse hinzugezogen werden konnten. Die Verbreitung des Fragebogens geschah primär über das in China weit verbreitete soziale Medium WeChat. Die Anmeldung bei WeChat erfolgt über die Handynummer und die Verknüpfung des Kontos mit der Personalausweisnummer ("Science on WeChat," 2020). Da die **WeChat-Aktivitäten eindeutig auf die Person zurückgeführt werden können**, ist es denkbar, dass sehr persönliche Fragen zu der eigenen Einstellung den Vorgesetzten gegenüber abschreckend wirken. Zusätzlich waren die Fragen zu Individualismus und Kollektivismus sehr oberflächlich und teilweise extrem formuliert (z.B. „Gewinnen ist alles“).

Es gibt Hinweise darauf, dass die Self-Determination Theory **kulturunabhängig** ist (vgl. Vasteenkiste & Ryan, 2013). Möglicherweise gibt es hier kaum Unterschiede zwischen DACH und China bzw. werden diese zunehmend geringer. Ein Indiz hierfür ist, dass LAS sowohl in der chinesischen als auch der deutschen Stichprobe mit Arbeitszufriedenheit korreliert.

6. Limitation & Implikationen

- Internationale Studien sind mit Herausforderungen verbunden, daher ist es notwendig, sich mit diesen auseinander zu setzen und sich an Best Practice Beispielen zu orientieren (vgl. Harzing, Reiche, & Pudalko, 2012)
- Individualismus und Kollektivismus sind sehr vielschichtige Konzepte und mit 16 Fragen in einem Fragebogen generell schwer fassbar. Niedriges Cronbachs alpha der Skala sowie extrem formulierte Items (z.B. "Gewinnen ist alles!")
- Es ist denkbar, dass sich mit zunehmender Globalisierung die Unterschiede in Individualismus und Kollektivismus in westlichen versus östlichen Gesellschaften zunehmend angleichen.
- Der Einfluss von LAS auf Arbeitszufriedenheit, Stress und Motivation könnte kulturunabhängig sein.



Literatur

Literaturverzeichnis

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045–2068.
- Cohen, S., Kamarck, T., and Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior, 24*, 386-396.
- Cohen, S. and Williamson, G. (1988). Perceived Stress in a Probability Sample of the United States. Spacapan, S. and Oskamp, S. (Eds.) *The Social Psychology of Health*. Newbury Park, CA: Sage.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). Conceptualizations of Intrinsic Motivation and Self-Determination. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, 11-40. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_2
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1524–1541.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*(4), 628–646.
<https://doi.org/10.1177/0013164409355698>

- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Harzing, A.-W., Reiche, S., & Pudelko, M. (2012). Challenges in International Survey Research: A review with illustrations and suggested solutions for best practice. *European Journal of International Management*, 1–41. Retrieved from <https://harzing.info/download/intres.pdf>
- He, X., Sebanz, N., Sui, J., & Humphreys, G. W. (2014). Individualism-collectivism and interpersonal memory guidance of attention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 54, 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.04.010>
- Hubbard, K. A. B., Adams, J. H., & Whitten, D. D. (2011). Issues In Conducting Empirical Research In The Peoples Republic Of China: A Case Study Of Primary Research On Purchasing Practices In Chinese Small Businesses. *International Business Economics Research Journal (IBER)*, 7(7), 41–46. <https://doi.org/10.19030/iber.v7i7.3268>
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245–255. <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>.
- Science on WeChat. (2020). *Nature Methods*, 17(9), 863. <https://doi.org/10.1038/s41592-020-0954-1>

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotion*, 42(5), 706-724.
<https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>.

Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural Research*, 29, 240–275

Triandis, H. C. (1995). *Individualism And Collectivism*. Zaltbommel, Netherlands: Van Haren Publishing.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.