



**Chancen und Herausforderungen:**

**Die globale Führungskraft**

**als (Erfolgs-)Faktor internationaler Unternehmungen**

**unter dem Einfluss kultureller Paradigmen**

Der Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
der Leuphana Universität Lüneburg  
zur Erlangung des Grades  
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

– Dr. rer. pol. –  
vorgelegte

**DISSERTATION**

von

**MELANIE MERGLER**

geboren am 14.06.1981 in Hamburg

Betreuer und Gutachter:	Prof. Dr. Egbert Kahle
Gutachterin:	Prof. Dr. Elize Bisanz
Gutachterin:	Prof. Dr. Regine Herbrik

Eingereicht am: 05.09.2014

Tag der Disputation: 05.03.2015



## **Danksagung**

Obwohl die Computermouse, auf die im Impetus referenziert wird, im Forschungs- und Schreibprozess ausschließlich durch die Verfasserin geführt wurde, ist diese dennoch einer Vielzahl an Personen ausgesprochen dankbar: „Diese Worte des Dankes richten sich an all jene, die mich auf meinem Weg begleitet und geprägt haben. Einem Weg, auf dem viele Höhen, aber auch Tiefen zu verzeichnen waren. Meinem Doktorvater Prof. Dr. Egbert Kahle gebührt mein primärer Dank in Hinblick darauf, dass er mich mit wertvollen inhaltlichen Impulsen darin bestärkt hat, mich mit der vorliegenden Thematik auseinanderzusetzen und seinem großen Interesse sowie seiner Bereitschaft, sich beständig mit der interdisziplinären Ausrichtung meiner Forschung zu befassen. Insbesondere danke ich auch meiner Doktormutter Prof. Dr. Elize Bisanz, die mich in die „Faszination Wissenschaft“ eingeführt hat und mich stets darin bestärkt hat, „neu“ zu denken. Ein besonderer Dank gilt auch Prof. Dr. Regine Herbrich sowie allen am Wissenschaftsbetrieb Beteiligten für die inhaltliche Themenreflektion. Ein weiterer besonderer Dank richtet sich an meine Interviewpartner, die in den Gesprächen in hohem Maße einen Beitrag zur praktischen Themenrelevanz geleistet haben und mir ihre Zeit, ihre Offenheit, ihr Vertrauen und viele Anregungen geschenkt haben. Wie vereinbart, bleiben alle Interviewpartner anonym. Schließlich gilt mein Dank der wissenschaftlichen Gemeinschaft, die mich – vertreten durch meinen Prüfer und meine Prüferinnen – als Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften aufgenommen hat.

Zuletzt danke ich den Menschen, die mir in den letzten Jahren privat nahe standen und stehen. Sie alle haben mich in meinem Forschungs- und Entwicklungsprozess mit getragen und waren mir stets ein „Anker“, wenn die Wogen hoch schwappten. Von ganzem Herzen aber bedanke ich mich bei meiner Familie - meinen Eltern, meiner Schwester und vor allem Alexander, der mit Abstand das Beste ist, was mir je hätte beim Promovieren passieren können. Sie haben es möglich gemacht, dass ich heute an diesem Punkt stehe. Ihnen und insbesondere meiner Mutter widme ich diese Arbeit.“

Für Wirena

\*25.02.1954 †21.08.2013

*„Wo immer du sein magst, bist du, wenn du in der größten Kugel bist, am richtigen Ort. Der wahre Weise ist derjenige, der verstanden hat, daß er selbst, wo immer er sein mag, nur als eine lokale Funktion des Kosmos funktionieren kann. Du bist, wo immer du bist, ein Angestellter des Ganzen. Du bist ein Relais, eine Schaltstelle des Umfassenden. Du kannst nicht aus dem Ganzen austreten. Das bedeutet im übrigen für die Vorläufer der globalisierten Alltagskultur in der Antike, für die Intellektuellen, für die reisenden Philosophen, für die Kaufleute, für die Offiziere im Außendienst, für die entsandten Beamten des Reiches, daß sie allesamt die Fähigkeit erlernen mußten, auch außerhalb ihrer Heimat zu funktionieren – eine Fähigkeit, die sich bekanntlich nicht von selbst versteht.“*  
(Sloterdijk 1998, S. 55)



## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis und Formalia.....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Impetus .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Inhaltsthematische Einführung.....</b>	<b>5</b>
2.1 Einführende Gedanken zum Führungsdiskurs im 21. Jahrhundert .....	5
2.2 Relevanz des Forschungsgegenstandes und Erkenntnisinteresse .....	12
2.3 Forschungsfragen und Zielsetzung .....	19
2.4 Methodisch-interdisziplinäres Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	23
2.5 Gegenwärtiger Forschungsstand .....	27
2.5.1 Entwicklung, Gegenstand und Tendenzen der Führungsforschung .....	30
2.5.2 Reflexion diskursrelevanter Studien- und Forschungsergebnisse .....	37
2.5.3 Positionierung der Führungsforschung in der Forschungspraxis .....	59
2.5.4 Positionierung der vorliegenden Arbeit im Feld der Forschungspraxis.....	64
2.5.4.1 Der betriebswirtschaftliche Forschungsansatz.....	67
2.5.4.2 Der kulturwissenschaftlich-philosophische Forschungsansatz.....	69
<b>3 Globalität als internationale Führungsherausforderung.....</b>	<b>71</b>
3.1 Vision 2050: Der Blick in eine globalisierte Führungslandschaft .....	72
3.2 Qualitative Betrachtungen von Internationalen Unternehmungen.....	76
3.2.1 Historizität in der internationalen Unternehmensforschung.....	78
3.2.1.1 Das EPRG-Schema von Perlmutter als angewandte Klassifikationsgrundlage für globale Führungskräfte .....	78
3.2.1.2 Kritische Reflektion des EPRG-Schemas von Perlmutter.....	81
3.2.1.3 Das Konzept Internationaler Unternehmungen von Christopher A. Bartlett und Sumantra Ghoshal als komplexe Modelltheorie.....	83
3.2.1.4 Kritische Reflektion des Konzepts Internationaler Unternehmungen von Bartlett und Ghoshal .....	87
3.2.1.5 Vergleich der mehrstufigen Konzepte Perlmutters und Bartlett/Ghoshals als angewandte Klassifikationsgrundlage für globale Führungskräfte .....	88

---

3.2.2 Internationale Unternehmen als Wirkungsstätte globaler Wirtschaftakteure.....	90
3.2.3 Der sich auflösende Grenzbegriff als Zeichen fortschreitender Globalisierungsprozesse .....	94
3.2.4 Verortung global agierender Unternehmen im globalen Handlungsumfeld.....	95
3.2.4.1 Globalisierung als weitreichendste Form internationaler Verflechtungen.....	96
3.2.4.2 Internationalisierung als Topos staatsübergreifender Interaktionen .....	102
3.2.4.3 Globalität als Symbiose von Globalisierung und Internationalisierung .....	104
3.3 Unternehmerische Herausforderungen im 21. Jahrhundert.....	104
3.3.1 „-Itäten“ als substantivische Determinanten einer globalen Wirtschaft ...	109
3.3.2 „Managing the dream“: Führen im 21. Jahrhundert .....	112
3.4 Zwischenfazit.....	117
<b>4 Führung als komplexes System zur Vermeidung von Unsicherheit.....</b>	<b>119</b>
4.1 Führung - Warum überhaupt?.....	121
4.2 Führung - eine unendliche Geschichte?.....	123
4.3 Eine lexikalische Annäherung an den Führungsbegriff .....	128
4.4 Die Diskrepanz in der Formulierung einer universalen Führungsdefinition.....	132
4.5 Statische Führungstriade als limitierendes Modell von Führung im 21. Jahrhundert .....	139
4.5.1 Historische Systematik von Führungstheorien unter Berücksichtigung führungsrelevanter Indikatoren.....	140
4.5.2 Führungsstile als Indikator für Entscheidungsspielraum und kommunikativen Einfluss globaler Führungskräfte .....	144
4.5.3 Führungstechniken als generalisierte Handlungsempfehlungen für Führung.....	145
4.5.4 Führungsaufgaben als Versuch einer Operationalisierung von Führung.....	146
4.5.5 Eigenschaften einer guten Führungskraft als illusionäre Vision von Führung.....	148

4.5.6 Kritische Reflexion der klassischen Führungselemente.....	150
4.6 Der handlungstheoretische Aktionsrahmen einer globalen Führungskraft im 21. Jahrhundert .....	152
4.7 Verortung individueller Akteure in gegenwärtigen Modellen von Führung ....	156
4.7.1 Spitzenverfassungen von Unternehmen im internationalen Vergleich ....	158
4.7.1.1 Das deutsche Modell.....	159
4.7.1.2 Das US-amerikanische Modell .....	159
4.7.1.3 Das japanische Modell.....	160
4.7.1.4 Konvergenz des deutschen, des US-amerikanischen und des japanischen Basismodells in Bezug auf realtheoretische Dimensionen.....	161
4.7.2 Internationale und nationale Corporate Governance Kodizes als konkrete Handlungsrahmen für Führungskräfte .....	162
4.7.3 Die Entwicklung von Führung 1.0 bis 3.0 als retrospektivisches Leadership .....	165
4.7.3.1 Die robuste Führungskraft als Akteur in dynamischen Umfeldern.....	168
4.7.3.2 Die weise Führungskraft als Akteur vielfältiger Handlungssituationen .....	169
4.8 Versuch der Zeichnung einer <i>idealen</i> Führungskraft.....	170
4.9 Die Variabilität von Führungsvariablen als Indiz für die Illusion von Messbarkeit.....	177
4.10 Zwischenfazit .....	180
<b>5 Kulturelle Kommunikation und individuelles kulturelles Wissen als Basis globalisierten Handels und Handelns .....</b>	<b>182</b>
5.1 Eine Bestandsaufnahme: „Kommunikation ist der Schlüssel“ .....	183
5.2 Die Zeichenhaftigkeit von Führungskommunikation .....	185
5.3 Die Überwindung der Dichotomie des Kommunikationsbegriffs als Voraussetzung für erfolgreiche globale Führung .....	189
5.4 Das Management von Informationen, Kommunikation und Wissen als erfolgsleitende Faktoren .....	191
5.5 Seci, Ba und Leadership als Grundlage für ein dynamisches Führungsmodell .....	195

---

5.6 Kommunikation und Wissen als Führungswerkzeuge .....	197
5.7 Zwischenfazit.....	198
<b>6 Kulturelle Paradigmen als komplexe ökonomische Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>200</b>
6.1 Kultur als handlungsleitendes Führungsparadigma.....	200
6.2 Kultur als Voraussetzung führenden Handelns .....	203
6.2.1 Concepta und Percepta als Bewusstseinsselemente internationaler Führungskräfte.....	204
6.2.2 Die Dissonanz der Culture-Free- und Culture-Bound-These als handlungsleitender Aspekt für globale Führungskräfte.....	205
6.3 Eine pragmatische Annäherung an das Phänomen der globalen Führungskraft .....	207
6.3.1 Charles S. Peirce als philosophische Referenz für globale Führung des 21. Jahrhunderts .....	208
6.3.2 ‚Pragmatism and Management Inquiry‘ .....	212
6.4 Das Individuum als Führungskraft im Sinne eines Common Sense- Ansatzes .....	218
6.5 EXKURS: Eine neutrale Betrachtung der Geschlechter- und Nationalitätenfrage im Sinne eines modernen common sensismus .....	222
6.6 Zwischenfazit.....	227
<b>7 Empirische Untersuchung .....</b>	<b>229</b>
7.1 Stimmen globaler Führung als erkenntnisleitende Habitualisierungselemente .....	230
7.2 Erkenntnisinteresse und Ziel einer empirischen Untersuchung .....	232
7.3 Entwicklung des Forschungsdesigns .....	233
7.4 Auswahl der Methode.....	234
7.5 Festlegung, Auswahl und Zugang zu der zu betrachtenden Personengruppe ...	236
7.6 Konstruktion des Fragebogens .....	238
7.7 „Führung im Feld“: Briefing, Durchführung, Debriefing .....	245
7.8 Datenauswertung .....	247
7.8.1 Strukturierende Analyseelemente als Grundlage der Texterfassung .....	250
7.8.2 Qualitative Analyse inhaltlich relevanter Diskurs-Segmente .....	253
7.8.2.1 Das Segment Führung als multivariables Handlungskonstrukt .....	254

---

7.8.2.2 Das Segment Kultur als unbewusstes Handlungselement globaler Führung .....	271
7.8.2.3 Das Segment Kommunikation als Steuerungselement globaler Führung.....	272
7.8.2.4 Das Segment Experiment als kreativer Überprüfungsansatz von Kongruenz .....	274
7.9 Schlüsselzitate der Studie als empirische Belege für eine neue Führungstheorie .....	275
7.10 Stärken und erkenntnisleitender Wertbeitrag der Studie .....	276
7.11 Limitationen der Studie und weiterer Forschungsbedarf .....	278
<b>8 Implikationen für die Konstitution einer globalen Führungskraft zu Beginn des 21. Jahrhunderts .....</b>	<b>280</b>
8.1 Theoretische und empirische Antezedenzen: Das Paradoxon globaler Führung.....	281
8.2 Theoretische und empirische Konsequenzen – Globale Führung im 21. Jahrhundert als global-prozessoraler Handlungsakt .....	285
8.3 Das hybride „Kommunirarchische Netzwerk-Wirkungsmodell“ globaler Führungskräfte im 21. Jahrhundert als Basis für den Erfolg von Unternehmen.....	286
<b>9 Fazit.....</b>	<b>301</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>306</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>XI</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>LXXXIII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Tropfenförmiger Faustkeil und moderne Computermaus. ....	1
Abb. 2: Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre. ....	30
Abb. 3: Erkenntnispluralistischer Führungsscheinwerfer globaler Führung. ....	67
Abb. 4: Statische Führungstriade. ....	140
Abb. 5: Golden Circle nach Sinek.....	174
Abb. 6: Führungsinterferenz. ....	179
Abb. 7: Interkulturelles Kommunikationsmodell.....	187
Abb. 8: Übersicht Interviewpartner der empirischen Studie. ....	238
Abb. 9: Interviewfrage, wer für die Experten die bedeutendste hist. Persönlichkeit darstelle. ....	269
Abb. 10: Interviewfrage, ob bei den Experten ein Führungsvorbild existiere.....	269
Abb. 11: Interviewfrage, wer für die Experten die ideale globale Führungskraft verkörpere. ....	270
Abb. 12: Dynamische Führungstriade mit drei Kommunikationsecken.....	289
Abb. 13: Dynamische Führungspyramide mit drei, vier, fünf und sechs Kommunikationsecken. ....	290

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dichotomien in Bezug auf Management vs. Führung und Leadership. ....	138
Tabelle 2: Fragebogen, Teil 1 (Einstiegsfrage) .....	239
Tabelle 3: Fragebogen, Teil 2 (Führung, Führungskraft – Außen- und Innensicht).....	241
Tabelle 4: Fragebogen, Teil 3 (Kultur und Kommunikation).....	242
Tabelle 5: Fragebogen, Teil 4 (quantitative Abschlussfragen).....	243
Tabelle 6: Fragebogen, Teil 5 (Experiment) .....	244
Tabelle 7: Lexikalische Analyse mit MAXQDA .....	251
Tabelle 8: MAXQDA Code und Codings für globale Führungsstudie. ....	254
Tabelle 9: Interviewfrage, welche Rolle Kultur für globale Führung auf einer Skala von 7 - 1 einnimmt. .....	271
Tabelle 10: Frage, welche Rolle Kommunikation für globale Führung auf einer Skala von 7 – 1 einnimmt. .....	273

---

## Abkürzungsverzeichnis und Formalia

AIB	Academy of International Business
ARTE	Association Relative à la Télévision Européenne
bzw.	beziehungsweise
EIBA	European International Business Academy
et al. <sup>1</sup>	et alii (und andere)
Hrsg.	Herausgeber
ISI	Institute of Scientific Information
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
o. O.	ohne Ort
sic!	Textmarkierung, vorwiegend in Zitaten, um eine Besonderheit des zitierten Textes hervorzuheben oder auf die inhaltliche Prägnanz der Textstelle hinzuweisen
SME	Small and medium sized enterprises
Tab.	Tabelle
TU	Technische Universität
u. a.	unter anderem/n
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
vgl.	vergleiche
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft
vs.	versus
zit.	zitiert
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Aus Gründen einer optimalen Lesbarkeit wurde weitestgehend auf die Verwendung von Abkürzungen im Fließtext verzichtet und nur auf die geläufigen Abkürzungen des wissenschaftlichen Arbeitens zurückgegriffen. Außerdem werden in dieser Arbeit personenbezogene Bezeichnungen (z. B. Mitarbeiter) geschlechtsneutral verwendet. Es sind immer sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint, ohne eine Wertung oder Bevorzugung zu implizieren.

---

<sup>1</sup> Für Quellenbelege von mehr als drei Hauptautoren.





„Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne (...).“  
(Hermann Hesse)

## 1 Impetus

Die Gegenüberstellung eines Faustkeils aus der Mittelsteinzeit, der eine halbe Million Jahre alt ist, und einer zu Beginn des 21. Jahrhunderts entwickelten schnurlosen Computermaus weist gravierende Unterschiede, gleichzeitig aber auch überraschende Parallelen auf: Der Keil zeichnet sich durch Härte, Grobheit und Singularität aus, die Maus hingegen verfügt über weiche, runde Formen, wirkt filigran und verweist auf Pluralität. Neben den rein physischen Eigenschaften beider Werkzeuge, unterscheiden sie sich vor allem in ihrer Symbolik. Bestehend aus einer einzigen Substanz, ist der Keil Ausdruck der Fähigkeiten und Fertigkeiten eines einzelnen Individuums, wohingegen die Computermaus ein komplexes Produkt aus verschiedenen Materialien mit einem komplexen Innenleben darstellt, in dem die Kenntnisse verschiedener Wissensbereiche zusammenfließen. Dennoch verfügen die zwei so unterschiedlichen Werkzeuge über ähnliche Maße und sind in Größe und Form ideal an die menschliche Hand angepasst, womit sie den Erfordernissen des menschlichen Gebrauchs entsprechen. Diese Hand-Symbolik ist ein Indikator dafür, dass sich die Natur des Menschen nicht ändert, da die keilschwingende Hand des steinzeitlichen Handwerkers die gleiche Form hat, wie jene Hand des mausführenden Managers. (Vgl. Ridley 2010, S. 13 f.)



Abb. 1: Tropfenförmiger Faustkeil und moderne Computermaus.  
(Quellen: Fuchs 2012, Internetquelle [Faustkeil] und Dooyoo 2012, Internetquelle [Computermaus])

Vom Homo erectus<sup>2</sup> vor über einer Million Jahren bis zum modernen Homo sapiens sapiens sind in der menschlichen Evolution viele physische Merkmale unverändert ge-

---

<sup>2</sup> „Aufrechter Mensch“, lebte vor 1,2 bis vor 0,2 Millionen Jahren, erste Spezies, welche die Verwendung von Kulturtechniken durch die Fertigung und geschickte Nutzung von Werkzeugen sowie die Benutzung von primitiver Sprache, Feuer und einfachen Behausungen aufwies.

blieben. Verändert hat sich jedoch die Umwelt, vor allem aufgrund des Wachstums der Weltbevölkerung, die zu Beginn der christlich-abendländischen Zeitrechnung noch 200 Millionen Menschen ausmachte. Nachdem die 1-Milliarde-Marke Anfang des 19. Jahrhunderts, die 2-Milliarden-Marke im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts erreicht war und die 3-Milliarden-Marke bereits 1960 überschritten wurde, erhöhte sich das Bevölkerungswachstum in den letzten fünfzig Jahren nahezu exponentiell. Heute leben auf der Erde über 7 Milliarden Menschen.<sup>3</sup> Die Anzahl der Spezies Mensch ist in den letzten 2000 Jahren somit um den Faktor 35 gestiegen.

Unabhängig von diesen Umgebungsfaktoren stellt die menschliche Hand ein Kontinuum dar und als menschliche *Handlung* beschreibt Führung eine bewusst durch ein Individuum ausgeführte Tat, die sich durch Aktivität und Bewegung auszeichnet. Worin besteht nun aber der Zusammenhang zwischen Faustkeil bzw. Computermaus und der globalen Führungskraft des 21. Jahrhunderts, die am Anfang dieser Arbeit als bildliche Skizze dienen und im Verlauf der vorliegenden wissenschaftlichen Ausarbeitung theoretisch und empirisch überprüft werden soll?

Bestehend aus einem Teil, ist der Faustkeil einerseits Ausdruck der handwerklichen Fertigkeiten eines Einzelnen. Zwar basiert das Wissen um die Herstellung und den Nutzen dieses ältesten menschlichen Werkzeuges auf einem kollektiven Erfahrungswissen, dennoch ist am Entstehungsprozess nur der Einzelne beteiligt. Wie bei der personenbezogenen Führung ist der Einzelne verantwortlich für das Ergebnis des erstellten Produktes sowie den anschließend damit erzielten Erfolg. Andererseits verbirgt sich zwischen den zwei Gehäuseteilen einer modernen Computermaus auf Basis der Zusammenarbeit von einer Vielzahl von Entwicklern unterschiedlicher Disziplinen eine komplexe Technik. Ähnlich wie bei der teambezogenen Führung ist die „*kollektive Intelligenz*“ (Ridley 2010, S. 17) – das Wissen, das Engagement und die Zusammenarbeit aller Beteiligten – essentiell, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Diesen Gedanken weiterführend, ist jedoch festzustellen, dass sowohl Faustkeil als auch Computermaus jeweils nur durch

---

<sup>3</sup> Unter Weltbevölkerung wird die geschätzte Anzahl der Menschen verstanden, die auf der Erde leben, zu einem bestimmten Zeitpunkt gelebt haben bzw. hochgerechnet leben werden. Dem Weltbevölkerungsbericht 2011 des United Nations Population Fund (UNFPA; die Abkürzung geht zurück auf den *United Nations Fund for Population Activities*, aus dem 1987 der United Nations Population Fund hervorging) zufolge wurde die Sieben-Milliarden-Menschen-Marke symbolisch am 31.10.2011 überschritten, das United States Census Bureau (USCB) datierte diesen Wert – aufgrund statistisch schwankender Indikatoren – auf den 12.03.2012. (Vgl. Deutsche Stiftung Weltbevölkerung 2011, Internetquelle; United Nations 2010, Internetquelle; United States Census Bureau, Internetquelle).

eine einzige Hand geführt werden und geführt werden können. Der Unterschied liegt nicht in der Art der physischen Benutzung der Werkzeuge, sondern im Produktions- bzw. Herstellungsprozess. Übertragen auf Führung soll in diesem Vorwort bereits die Annahme formuliert werden, dass das finale Treffen von Entscheidungen noch immer in der Hand eines einzelnen Individuums liegt – wie in der Mittelsteinzeit, ist es bildlich gesprochen immer noch der Einzelne, der den Faustkeil schwingt bzw. heute den Mausclick tätigt. Aufgrund der Umweltveränderungen sind heute allerdings Flexibilität und kulturelle Anpassungsfähigkeit bzw. die Fähigkeit, kulturelle Situationen zu bewerten, ein maßgebliches Kriterium im beruflichen Umfeld einer globalen Führungskraft.

Waren und sind das große Gehirn des Menschen und seine Sprache Voraussetzung dafür, das Leben in der technischen Moderne zu bewältigen, sind diese noch keine Erklärung für den wirtschaftlichen Aufstieg einzelner Gesellschaften, für deren Veränderung und Fortschritt. *„Die Veränderungen vollzogen sich nicht im Gehirn. Sie vollzogen sich in der Interaktion von Gehirnen. Sie waren ein kollektives Phänomen.“* (Ebd., S. 16). Diese Kumulation menschlicher Intelligenz ist Voraussetzung für die Agitationsfähigkeit globaler Führungskräfte des 21. Jahrhunderts. *„Damit eine Kultur kumulativ wird, müssen Ideen aufeinandertreffen und sich verknüpfen.“* (Ebd., S. 19) So stellen auch Bartlett und Ghoshal heraus, dass Produkte heute keine selbständigen Einheiten mehr sind, sondern *„Bestandteile multifunktionaler Systeme“* (Bartlett & Ghoshal 1990, S. 78 f.).

Die Verfasserin hat dieses Vorwort, die „Einleitung zur Einleitung“, mit der Überschrift „Impetus“ versehen. Als eine aus der mittelalterlichen Kritik der Aristotelischen Bewegungslehre hervorgegangenen Theorie zur Beschreibung der Bewegung von Körpern, ist die Impetustheorie heute bereits überholt. Ihre Grundannahme bestand darin, dass eine Bewegung nur dann – auch über eine längere Zeiteinheit – möglich sei, solange eine entsprechende Kraft von außen auf den Körper wirke. Diese Annahme machte es unmöglich, die Bewegung von Geschossen zu erklären, da die Wirkung äußerer Kräfte auf den Flugkörper nach dem Verlassen des Laufes nicht mehr gegeben war. Durch die Annahme einer inneren Kraft, die dem Geschoss bei Abschuss aufgeprägt wird, umging die Impetustheorie dieses Problem. Diese innere Kraft beschreibt den Impetus.

Auf dieser Basis tangieren die dieser Arbeit vorangestellten Worte zweierlei: 1) Den laut Duden als Antrieb und Elan beschriebenen Impetus der Verfasserin, sich mit einer hochaktuellen Thematik auseinanderzusetzen. 2) Den in der vorliegenden Arbeit im

Mittelpunkt stehenden und zu untersuchenden Führungsimpetus, in dessen Zusammenhang die globale Führungskraft des 21. Jahrhunderts jenes Individuum ist, das seiner Umwelt neue Anstöße und Impulse gibt, gleichzeitig Begeisterung weckt, Dynamik erzeugt und Triebkraft sein muss. Diese Triebkraft, die Führungskraft des 21. Jahrhunderts, wird zu Beginn des neuen Jahrtausends allerdings von vielen Umweltfaktoren beeinflusst und ähnelt nicht mehr der Anwendung des Faustkeils, sondern muss – ähnlich wie bei der Herstellung einer modernen Computermaus – unzählige Details zusammenführen, bewerten und entscheiden. Beschreibt der lateinische Begriff „Impetus“ die Handlung des Vorwärtsdrängens, steht diesem aktiven Prozess heutzutage häufig ein Informationsvakuum gegenüber, denn die globale Führungskraft agiert in globalen Unternehmen<sup>4</sup> mit einer hohen geographisch-kulturellen Distanz. Aufgrund von Informationsasymmetrien, Zieldivergenzen und Machtgefällen unter den Akteuren des Wirtschaftsgeschehens hat die Komplexität des Erkenntnisgegenstandes „globale Führungskraft“ zugenommen und es existiert eine *„Anarchie der globalen Ordnung, die eigentlich eine Unordnung ist“* (Suchsland 2001, Internetquelle).

Die Herausforderung der vorliegenden Arbeit besteht folglich in einem sich immer neu darstellenden Diskurs mit zahlreichen Facetten, deren Existenz die Wissenschaftlerin zwar wahrnehmen muss, sich aber nicht ablenken lassen darf. Der „Gordische Führungsknoten“ mit seinen zahlreichen Diskursen musste – wie der Legende nach Alexander der Große den Gordischen Knoten mit einem Schwerthieb durchschlug – von der Wissenschaftlerin durchbrochen werden. Ein Impetus, der statt mit einem Faustkeil mit der Computermaus erfolgte.

---

<sup>4</sup> In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe „Unternehmen“ und „Unternehmung“ verwendet. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff „Unternehmen“ als Synonym für Betrieb, Gewerbebetrieb, Arbeitsstätte oder Firma verwendet. Auch in der juristischen Literatur, in Gesetzen und der Rechtsprechung wird der Begriff des „Unternehmens“ eingesetzt. Der häufig synonym genutzte Begriff der „Unternehmung“ bringt den Betrieb in Verbindung mit Tatbeständen, die mit dem jeweiligen Wirtschaftssystem zusammenhängen. Siehe dazu auch Fußnote Nr. 77.

„Wollt ihr ein großes Buch schreiben, müßt ihr ein großes Thema wählen.“  
(Herman Melville)

## 2 Inhaltsthematische Einführung

### 2.1 Einführende Gedanken zum Führungsdiskurs im 21. Jahrhundert

Führung ist relevant. Ist sie aber in Zeiten fortschreitender Globalisierungsprozesse Anfang des 21. Jahrhunderts eher *redundant* oder zunehmend *markant* geworden? Ein Gedanke drängt sich in diesen einleitenden Worten der vorliegenden Forschungsarbeit bereits auf: Das Konstrukt Führung ist vor allem eines – *relativ*. Diese Annahme basiert zunächst auf der Vielzahl sprachlicher Begriffe und Synonyme, die im deutschen Sprachgebrauch für den Führungsbegriff existieren, wie Management, Leadership, Vorstand, Vorsitz oder Leitung. Zudem beschreibt Führung ein in allen Gesellschaftsbereichen vorhandenes und erforderliches Kontinuum, das von Kunst, Musik und Kultur über Sport und Medizin bis hin zu Militär, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft reicht (vgl. Frank 2010, S. 2). In der englischen Übersetzung („General and industrial management“ von 1949) seines Werkes „Administration Industrielle et Générale“ von 1916 heißt es bei Fayol: „*Management plays a very important part in the government of undertakings: of all undertakings, large or small, industrial, commercial, political, religious or any other*“ (Fayol 1949, S. XXI). Führung beschreibt hier analog zu Frank ein alle gesellschaftlichen Teilbereiche übergreifendes Konstrukt und eröffnet somit per definitionem bereits einen interdisziplinären Handlungs- und Forschungsrahmen. Haftet dem Oberbegriff Führung einerseits eine gewisse Omnipräsenz an, wird diesem gleichzeitig eine mysteriöse und unantastbare Universalität unterstellt, die weltweit von Führungspersonen genutzt wird:

„*Despite its importance to every man, management is one of the most nebulous and at the same time most ubiquitous functions in all societies, being found in the homes, churches, governments, and economic undertakings of all peoples. It is and always has been the strong right hand of all leaders. In fact, all the truly great leaders of history were managers - managing countries, managing explorations, managing wars, managing other men's efforts.*“ (George 1972, S. 1)

Führung erfährt an dieser Stelle bereits eine Personalisierung und betont die Handlungen von Individuen im globalen Führungskontext. Sehr gerne wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis das Bild einer zunehmend kleiner werdenden Welt proklamiert: Wirtschaftliche, politische und soziale Gegebenheiten verändern sich gegen-

wärtig fundamental und in einer rasanten Geschwindigkeit. Die geografische Verzweigung von Handelsströmen nimmt noch immer rasant zu. Der Grad der Vernetzung steigt in allen gesellschaftlichen Bereichen. Es sind die Individuen, die diese äußerlich sichtbaren Entwicklungen mit ihrem Handeln, durch ihre Entscheidungen und ihre Persönlichkeiten vorantreiben und oft erst möglich machen. Es sind jene Entscheidungsträger, Impulsgeber und Ideenlieferanten einer Welt, die in ihren Handlungsweisen zunehmend durch weltweite Standortpolitiken beeinflusst werden, maßgeblich gebunden an monetäre Größen und temporäre Variablen. Die dadurch hervorgerufene Diskrepanz zwischen der Einheit des Ortes und der Einheit der Zeit erhöhen die Anforderungen an heutige und zukünftige globale Führungskräfte. Sie müssen einem „*neuen Druck nach globaler Effizienz*“ (Keegan, Schlegelmilch & Stöttinger 2002, S. 636) sowohl auf fachlicher, personeller als vor allem auch international auf interpersoneller Ebene standhalten. Dabei sind sie u.a. aufgefordert, gleichzeitig existierende Geschäftsmodelle anzupassen und zu verändern, den Anforderungen des Wettbewerbs zu begegnen sowie die vielfältigen Möglichkeiten des Internets mit seinen neuen Arten der ökonomischen Transaktionen auszuloten (vgl. ebd., S. 636 f.), aber auch permanent an der Weiterentwicklung persönlicher Eigenschaften und Soft Skills zu arbeiten. Die Aufgaben und Herausforderungen im globalen Umfeld gestalten sich zunehmend komplexer und die Suche nach internationalen Führungskräften ist auf allen gesellschaftlichen Ebenen entbrannt. Es sind vor allem „*globale Unternehmen [, die] in den Krieg zur Eroberung der Nachwuchsführungskräfte des 21. Jahrhunderts [ziehen]*“ (ebd., S. 635). Von einem neuen globalen Management wird „*der Wille und das Vermögen, sich schneller an neue Anforderungssituationen anzupassen und diese zielführend zu gestalten*“ (Sarges 2000, S. 116) erwartet. Diesem Verhalten liegt ein intrinsisches Lernpotenzial zugrunde, das auf einer Meta-Ebene über den klassischen Management-Kompetenzen in den kognitiven, motivational-emotionalen sowie sozial-interaktiven Bereichen zu liegen scheint. So bewegen sich auf dem internationalen Handlungsparkett Akteure und Entscheider unterschiedlichster Nationalitäten und Kulturen, die sich einer sich zunehmend verändernden Welt gegenüber konfrontiert sehen. Malik unterstellt, dass diese Welt früher<sup>5</sup> konkret gewesen sei, „*mit den Sinnesorganen wahrnehmbar, sie war begreifbar, weil man sie angreifen konnte. Sie war zu spüren, zu hören, zu sehen*“ (Malik 2009, S. 107). Heute

---

<sup>5</sup> Die zeitliche Verortung durch den Begriff „früher“ wird bei Malik nicht näher spezifiziert.

habe sie einen so hohen Abstraktionsgrad erreicht, „*dass Wahrnehmung mit den Sinnen völlig unmöglich ist*“ (ebd.). Malik spricht dem Individuum, das einer modernen Organisation ausgesetzt ist, jegliche Fähigkeit zur sinnlichen Wahrnehmung ab. Konkret leide der Einzelne an sensorischer Deprivation, einem progressiven Entzug von Sinneserfahrung, da eine moderne Organisation nicht gesehen, gerochen, gehört oder betastet, sondern ausschließlich im Kopf (re-)konstruiert werden könne. Anstatt als Führungskräfte das „große Ganze“, das Gesamtkonzept, zu sehen, zögen sie sich auf die ihnen bekannte Spezialgebiete zurück und würden aufgrund organisationaler Entwicklungen vom ganzheitlichen Denken abgelenkt (vgl. Malik 2009, S. 108). In seinen Ausführungen verweist der österreichische Wirtschaftswissenschaftler auf die temporär sehr undifferenzierte Variable „früher“ und geht mit einem Beispiel aus der Landwirtschaft darauf ein, dass dem Bauern „*weder vor 100 Jahren noch heute*“ (Malik 2009, S. 107) gesagt werden musste, was er zu tun habe. Auf die Tatsache, dass Organisationen auch im 19. Jahrhundert nicht sinnlich wahrnehmbar gewesen sein können, da sie aufgrund ihrer Konstitution ein Konstrukt darstellen, geht Malik nicht ein.

„*Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen*“ (Kant 1985, S. 55), forderte schon Immanuel Kant 1784 in seinem Aufsatz „Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung“. Der lateinische Ausruf „*sapere aude*“ von Horaz wurde zum Leitgedanken der Aufklärung und proklamiert im übertragenen Sinne auch eine Aufforderung an die gegenwärtige Führungsforschung sowie heutige und zukünftige Führungskräfte, sich Kraft ihres eigenen Verstandes Gedanken zum theoretischen und praktischen Führungsdiskurs zu machen. Führung scheint auf den ersten Blick ein Thema zu sein, das bereits ausgiebig erforscht ist; daher könnte eine erste provokant-aufklärerische Frage lauten: „*[...] sind wir nicht aufgeklärt bis zum Erbrechen?*“ (Thalia Theater 2012, S. 12). Das Bild des modernen Managers scheint zunächst klar umrissen, doch bei genauerer Betrachtung gerät es ins Wanken. Was zeichnet den modernen Manager aus? Gibt es überhaupt DEN modernen Manager? Worin unterscheidet sich ein Manager von einer Führungskraft? Wo liegen die Unterschiede zwischen nationalen und internationalen Führungskräften? Gibt es diese überhaupt?

An die Führungskräfte des 21. Jahrhunderts, welche die Marktfähigkeit der internationalen Unternehmungen verantworten, werden hohe Ansprüche gestellt. Auf einer umfassenden Wissensbasis sowohl über wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Transformationsprozesse als auch über die Markt- und Unternehmenssituation besteht

die Kernaufgabe von Führungskräften darin, diese Prozess- und Situationskomplexität für die eigene Organisation flexibel zu gestalten. Der Bedarf zur Anpassung von Prozessen, Kompetenzen und Produkten muss rechtzeitig erkannt, entsprechend angepasst und gestaltet werden. Diese Führungsherausforderung hat mit der gewachsenen und weiterhin dynamisch wachsenden Komplexität der globalisierten Rahmenbedingungen und Abhängigkeitsbeziehungen eine neue Dimension erhalten. Der Handlungsspielraum in Bezug auf Veränderungsprozesse lässt sich durch Begriffe wie Weiträumigkeit, Vielschichtigkeit, Komplexität sowie gleichzeitig Hektik, Enge und Dynamik beschreiben. Ein stetig wachsender Erfolgs-, Anpassungs- und Zeitdruck sowie der sich zunehmend verstärkende internationale Wettbewerb erfordern neue Konzepte und Strategien in Bezug auf Führung. So rücken die Führungskräfte der globalen Unternehmen in Zeiten des strukturellen Wandels zunehmend ins öffentliche Blickfeld. Es ist festzustellen, dass das Aufgaben-Soll, welches Führungskräfte gegenwärtig zu erfüllen haben, weitgehend klar umrissen ist und je nach individueller Unternehmens- oder Branchen-Anforderung beliebig ergänzt werden kann und auch ergänzt wird. In Bezug auf die Person der Führungskraft kann aber Beliebigkeit kein Maßstab sein, zudem die unternehmerischen Abhängigkeiten heute vielfach über die Grenzen der Unternehmen, der Branche und vor allem über das nationale Wirtschaftssystem sowie gleichzeitig die Grenzen von Staatssystemen hinausreichen. Daher stellt sich die Frage, wie die ideale Führungskraft aussehen muss, die den beschriebenen Wandel im globalen Handelskontext gestalten kann. Da sich Führung und Führungsverhalten durch das Denken eines Individuums auszeichnet, wird davon ausgegangen, dass *„sich die nichtwestliche Welt, insbesondere die fernöstliche, [mit westlichen Denkmustern allein], nicht umfassend begreifen und nicht angemessen behandeln [lässt]“* (Senger 2008, S. 7).

Der Anspruch der vorliegenden Untersuchung liegt somit darin, das Muster einer idealen Führungskraft zu zeichnen, die im globalen Kontext kulturell agiert und kommuniziert. Die Herausforderung des vorliegenden Textes ist es, einen Perspektivenwechsel im Selbstverständnis eines scheinbar selbstverständlichen Führungsbegriffes vorzunehmen. In diesem Zusammenhang soll das Koordinatensystem internationaler Führung neu betrachtet werden. Der zentrale Fokus liegt dabei auf der Figur der internationalen Führungskraft, die sich routiniert und kommunikativ-agierend in einem kulturellen und stark diversen Umfeld bewegt und die sich zunehmend einer diametralen Komplexität ausgesetzt sieht. Diese Komplexität zeichnet sich einerseits durch harte Faktoren wie



betriebliche und gesetzliche Rahmenbedingungen, Außenhandelsgrenzen oder Zollabkommen aus, ist aber andererseits maßgeblich durch weiche Faktoren wie Sprache, Kultur und Kommunikation geprägt. Die globale Führungskraft des 21. Jahrhunderts wird mit einem Globalisierungsmodell konfrontiert, in dessen Zentrum nicht ausschließlich der weltweite Geldstrom- und Warenfluss steht, sondern vor allem der globale Wissensaustausch. Zerfass betont in diesem Zusammenhang, dass das Verständnis und die Praxis von Führung stark kulturell geprägt sei (vgl. Zerfass nach Hartmann 2012, S. 56) und positioniert sich mit dieser Aussage komplementär zu der Annahme Maliks, der in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts die These aufstellt, dass richtiges Management global und kulturunabhängig sei und weltweit über universelle Prinzipien verfüge (vgl. Malik 2009, S. 20 ff.); auf Maliks Management-Verständnis wird in Kapitel 4.5.1 noch genauer eingegangen. Im Zusammenhang mit dem Zerfass'schen Führungsverständnis spielen die Erweiterung des eigenkulturellen Denkhorizonts durch den Zugewinn des jeweils fremdkulturellen Know-hows eine maßgebliche Rolle (vgl. Senger 2008, S. 7). Ausgehend von diesem fremdkulturellen Einfluss sowie einer sich stark verändernden globalen Nachrichten- und Informationstechnologie befindet sich die interpersonelle Kommunikation gegenwärtig im Umbruch und sieht sich im Verständnis globaler Führung einem elementar-dynamischen Wandel ausgesetzt. Kultur und Kommunikation sind die zwei markanten und relevanten Schlüsselbegriffe für den Ansatz der vorliegenden Forschungsarbeit zu globaler Führung. Die Überwindung nationaler Grenzen durch die Fähigkeit, sich fremden und unbekanntem Konzepten zu öffnen und diese bei Erfolg zu akzeptieren und gegebenenfalls zu adaptieren, soll ein globales Modell beschreiben, das auf der obersten Führungsebene weltweit anwendbar ist. Morrison fordert die Entwicklung eines globalen Kompetenzmodells, das nationale Schemata überwindet, integriert und als Werkzeug der Personalentwicklung genutzt werden könne (vgl. Morrison 2000, S. 120). Hewison und Holden schließen daran an, indem sie betonen, dass sich die kulturellen Beziehungen im 21. Jahrhundert verändert haben. Sie fordern das Modell eines „cultural entrepreneurs“ (vgl. Hewison & Holden 2011, S. 2).

Die vorliegende Arbeit verfolgt einen ähnlichen Ansatz, legt den Fokus allerdings auf die theoretische Fundierung eines individuellen Führungskräfte-Modells anhand von kulturellen Handlungsmustern und nicht primär von Kompetenzen und Eigenschaften. Diese dominieren noch immer eine Vielzahl von theoretischen wie praktischen Wirkungs- und Handlungsmodellen. Dem Postulat eines Vergangenheitsbezuges folgend,

dass die Prinzipien von Führung zeitlos seien, wäre diese Dominanz zu erklären. Aktuellen Studien zufolge heißt es aber: *„But when we meet with the men and women who run the world’s largest organizations, what we hear with increasing frequency is how different everything feels from just a decade ago.“* (Barton, Grant & Horn 2012, S. 31). Die individuelle Wahrnehmung veränderter Umweltbedingungen in Bezug auf temporäre Variablen – hier wird ein Jahrzehnt angeführt – erscheint, ebenso wie oben bei Malik, undifferenziert. Diese Führungskräfte konstatieren jedoch die Auswirkungen der in dieser Zeit wahrgenommenen Veränderungen als *„a bewildering new environment in which little is certain, the tempo is quicker and the dynamics are more complex“* (ebd.).

Die Annahme, dass Führung zeitlos sei, soll in diesem Zusammenhang infrage gestellt werden. Stattdessen soll Führung als ein sich aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen stetig veränderndes Phänomen betrachtet werden, das sich einerseits an Umwelt, System, Umgebung und Zeit anpasst, andererseits aber auch jene Determinanten prägt. Die Landkarte, auf der sich global agierende Führungskräfte heute und in Zukunft bewegen, hat sich radikal verändert und Merry zufolge werden *„new maps to help us see more clearly“* (Merry 2006, S. XVII) benötigt. Die Landkarten-Metapher deutet an, dass es sich um eine elementare Verschiebung von Tradiertem handelt. Auch in einem Vorwort der McKinsey Quarterly-Zeitschrift heißt es: *„One of the primary forces buffeting leaders today is the rapid rebalancing of global economic activity from developed to emerging markets – a tectonic shift that presents both leadership and organizational challenges“* (Vorwort McKinsey Quarterly 03/2012, S. 1). Wissenschaft und Praxis stehen gegenwärtig vor einer *“leadership challenge of [a] volatile, globalized, hyperconnected age“* (Barton, Grant & Horn 2012, S. 31). Aufgrund der Annahme, dass Diskontinuität die einzige Konstante in einer Welt der finanziellen Zusammenbrüche und daraus folgenden Unsicherheit ist, bringen Nonaka & Takeuchi die gegenwärtige gesellschaftliche Einstellung in Bezug auf weltweit agierende Führungskräfte treffend auf den Punkt: *„Never did we expect more of leadership – and never have we been so disappointed.“* (Nonaka & Takeuchi 2011, S. 59). Pinnow zufolge seien Führungskräfte in doppelter Hinsicht mit Wandlungsprozessen konfrontiert, da sie als Individuen einerseits mit dem Wandel der eigenen Tätigkeit sowie des Umfeldes konfrontiert würden, andererseits aber auch als „Agenten des Wandels“ Veränderungen zu initiieren sowie Organisationsstrategie und Struktur an die neuen Umweltbedingungen anzupassen ha-

---

ben (vgl. Pinnow 2011, S. 10; Pinnow 2009, S. 20). Bereits Drucker betont 1980 diese Anforderung an Manager, deren wichtigste Aufgabe darin bestünde, *„die Überlebensfähigkeit der jeweiligen Organisation zu garantieren, indem sie für eine gesunde und dauerhafte Struktur sorgen“* (Drucker 1980, S. 9). Zur gleichen Zeit führt Drucker aus, dass die einzige Gewissheit darin bestünde, dass Manager turbulenten Zeiten entgegen sähen (vgl. ebd.) und ergänzt rund dreißig Jahr später, dass *„das Unternehmen von morgen [...] noch weitaus komplexer sein [wird] als heute“* (Drucker 2009a, S. 25) und diese Komplexität von Managern hoch entwickelte Fähigkeiten erfordere (vgl. ebd.).

Da sich Märkte und Gesellschaften rasant verändern, Führung und Organisation in ihrem Kern vielfach aber noch nach dem mechanistischen Managementverständnis des Industriezeitalters funktionierten, stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, ihren Beruf neu zu entdecken, neu zu denken und neu zu definieren (vgl. Pinnow 2011, S. 7 ff.). Als Akteure globaler Unternehmen müssen sie auf die rasante Ausbreitung moderner Verkehrsmittel sowie die fortschreitende Informations- und Nachrichtentechnologie reagieren, da Unternehmen zunehmend weltweit eng miteinander verflochten und voneinander abhängig sind. Diese wachsende wirtschaftliche Zusammenarbeit und Verflechtung zwischen Partnern unterschiedlicher Gruppen und Akteure ist dabei allerdings nicht nur durch ökonomische Interessen geprägt, sondern vor allem auch durch kulturelle Normen. Hummel fordert in diesem Zusammenhang ein kultursensitives Management, an dessen Ende der Globalmanager steht, der sich in unterschiedlichen Kulturen souverän zu bewegen weiß (vgl. Hummel 2011, S. 189). Zwar tritt das kultursensitive Management nicht als neuer Begriff auf, sondern wurde von Kahle bereits als kulturbewusstes Management formuliert (vgl. Kahle 1988b, S. 2 ff.) Dennoch attestiert auch René Obermann, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom sowohl dem eigenen Unternehmen, als auch seinen Mitbewerbern im Rahmen einer Konferenz<sup>6</sup>, die vermeintliche „Neuigkeit“, dass große Unternehmen ihre Mentalität ändern müssten: *„Wir müssen uns öffnen, wir müssen tanzen lernen“* (Rickmann 2012, Internetquelle). Dieser „Tanz“ geschieht auf dem Parkett globaler Telekommunikationsnetze, auf dem sich Geschäftsakteure unterschiedlicher Nationen heute zwar welt-

---

<sup>6</sup> René Obermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom vom 13.11.2006 bis 31.12.2013, hält auf der „Next“-Konferenz im Mai 2012 einen Vortrag zu „The virtual hyperconnected service mall“ und nimmt Bezug auf ein Inkubator-Programm mit dem Namen „hub:raum“, für das sich Start-Ups bewerben können und eine Startfinanzierung von bis zu 300.000 Euro erhalten. Ziel der Telekom ist es, von den Ideen dieser kreativen Szene zu profitieren.

weit miteinander austauschen, ob sie sich jedoch richtig verstehen – nicht nur sprachlich, sondern vor allem inhaltlich – kann rein technisch bisher noch nicht gewährleistet werden. Aufgrund der Tatsache, dass das menschliche Individuum als global agierende Schaltstelle fungiert, entsteht die oben beschriebene Diskrepanz zwischen der Einheit des Ortes und der Zeit, welche die Gestaltung einer internationalen Kommunikation erfordert und die Besonderheiten oder spezifisch kulturellen Eigenschaften von Individuen berücksichtigt. Alle in dem System von komplexen Organisationsmustern Beschäftigten sind einem sich rasant verändernden Handlungsumfeld sowie zunehmend vielen Kulturrealitäten ausgesetzt, so dass in der Dichotomie von Wissenschaft und Praxis eine „Doppelt-Kulturelle-Krise“<sup>7</sup> entsteht, in der die globale Führungskraft den Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg internationaler Unternehmungen bildet und auf die am Ende von Kapitel 2.4 noch einmal näher eingegangen wird. Schließlich ist mit Drucker festzuhalten, dass über die Zukunft nur zwei Aussagen getroffen werden können, nämlich dass sie nicht vorhersagbar sei und dass sie anders sein werde als die Gegenwart und anders als das, was heute erwartet werde (vgl. Drucker 2009a, S. 179). Inwiefern das theoretische Konstrukt von Führung und personell in Form einer globalen Führungskraft in diesem Zusammenhang tatsächlich – wie einleitend provokativ unterstellt – relativ ist und welches Modell einer globalen Führungskraft zu Beginn des 21. Jahrhunderts tragbar ist, wird im Rahmen der vorliegenden Studie zu erörtern sein.

## **2.2 Relevanz des Forschungsgegenstandes und Erkenntnisinteresse**

Obwohl das Konstrukt von Führung in seiner ersten Ausprägung bereits seit dem Zusammenschluss von Menschen zu Gruppen<sup>8</sup>, also seit über einer Million Jahren, existiert und der Kernbegriff „Führung“ häufig als zeitlos und unveränderlich beschrieben wird, steht der Führungsbegriff gegenwärtig im Mittelpunkt gesellschaftlicher Diskussionen, wissenschaftlicher Auseinandersetzungen und damit an einem zentralen Wendepunkt.

Die Schlagworte, die im Zentrum des aktuellen Führungsdiskurses stehen, heißen Wandel („change“), Globalisierung („globalisation“) und Veränderung („transformation“). Zwar entscheiden betriebswirtschaftliche Parameter wie Rentabilität und Liquidität,

---

<sup>7</sup> Den Begriff der „Kulturellen Krise“ verwendet Michel Serres in „Elemente einer Geschichte der Wissenschaften“ (Serres 1995, S. 11).

<sup>8</sup> Siehe Beschreibung zu Homo erectus im „Impetus“, S. 11.

Rendite, Gewinn und Investitionsvolumen auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts noch immer über den monetären Erfolg einer Unternehmung. Mit den vorgenannten Schlagworten des aktuellen Führungsdiskurses sind aber weitere entscheidende Parameter hinzugekommen, die aufgrund eines starken kulturell-kommunikativen Wandels personenbezogene individuelle Eigenschafts- und Verhaltensparameter beschreiben, die einen monetären Erfolg erst ermöglichen. Gemäß John Seely Brown, ehemaliger Chief Scientist der Xerox Corporation „[is] the job of leadership today [...] not just to make money: It's to make meaning.“ (John Seely Brown zit. nach Dess & Picken 2000, S. 19) In diesem Kontext besteht die Aufgabe von Führung nicht mehr vorrangig darin, nur Geld zu verdienen, sondern vor allem darin, Sinn zu stiften und auf dieser Basis wirtschaftlichen Erfolg zu generieren. Neben den drei oben erwähnten und häufig genannten Parametern wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass der aktuelle Führungsdiskurs – neben Wandel, Globalisierung und Veränderung – noch durch einen weiteren Aspekt stark geprägt wird, der in der Diskussion allerdings häufig vernachlässigt wird: Kontinuität („continuity“).

In Bezug auf „Wandel“ müssen sich heutige Führungskräfte mit den Herausforderungen globalisierter Märkte, innovationsgetriebenen Industrien, extrem hoher Komplexität, Dynamik und Unvorhersehbarkeit, geringer Prognostizierbarkeit sowie einer immer schneller werdenden Informations- und Kommunikationstechnologie auseinandersetzen, wobei Flexibilität, Reaktionsfähigkeit, Innovation und Kreativität zu den neuen Wettbewerbsvorteilen in einer zunehmend vernetzten Weltwirtschaft werden. An Organisationen, deren Strukturen sich immer schneller und dynamischer verändern, wird die Anforderung gestellt, immer mehr Wissen zu generieren und bereits bestehende Informationen zu wettbewerbsrelevantem Wissen zu verbinden. Die Herausforderung besteht darin, dass die globalen Führungskräfte in einem globalen Umfeld mit internationalen und z. T. virtuellen Teams arbeiten. Um in diesen Strukturen effektive Ergebnisse erzielen zu können, müssen die Führungskräfte erkennen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen in dieser sich wandelnden Umgebung wichtig für ihr eigenes manageriales Handeln sind. (Vgl. Gentry & Sparks 2012, S. 15 f.; Dess & Picken 2000, S. 18 und 31)

Mit der Zunahme internationaler Unternehmungen prägt die Globalisierung – trotz regionaler und lokaler Bedeutungszunahme von Standorten – das Umfeld wirtschaftlichen Handels und Handelns. Globale Führungskräfte werden unabhängig davon, ob sie effektiv mit nationaler Vielfalt oder globaler Komplexität umgehen können, zunehmend mit

interkulturell-strategischen Entscheidungen und personellen Interaktionen konfrontiert. Unabhängig von der Branche, ob in globalisierungsnahen Branchen wie Telekommunikation, Halbleitertechnik, Transport, IT oder Verbraucherelektronik oder in Bezug auf traditionell lokale Dienstleistungsanbieter wie der Verkauf von Konsumartikeln oder Versicherungen, steigt der Globalisierungsdruck und damit die Herausforderungen an die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen und die Führungsfähigkeit der jeweiligen Führungskräfte. (Vgl. Bücker & Poutsma 2010, S. 829; Morrison 2000, S. 118) Globale Führungsfähigkeit erscheint daher in ihrer theoretischen Reinform zunächst global und branchenübergreifend relevant, zumal immer mehr Unternehmungen globale Unternehmensstrategien verfolgen und daher immer mehr globale Führungskräfte benötigt werden. Diese Beziehung zwischen Strategie und Führung beschreibt jedoch gleichzeitig eine zweiseitige Interdependenz: Je mehr Unternehmungen globale Strategien verfolgen, desto mehr globale Führungskräfte werden benötigt und je mehr globale Führungskräfte eingesetzt werden, desto häufiger werden globale Unternehmensstrategien verfolgt. (Vgl. Morrison 2000, S. 118)

Um der Herausforderung einer sich zunehmend neu definierenden Führungsrolle im 21. Jahrhundert zu begegnen, ist der Wille zur Reflektion und gegebenenfalls zur Veränderung seitens der globalen Entscheidungsträger maßgeblich. In diesem Zusammenhang wird häufig unterstellt, dass die globalen Führungskräfte von heute die Organisationsstrukturen lockern müssten, um die neuen Wettbewerbsvorteile wie Flexibilität, Reaktionsfähigkeit, Innovation und Kreativität voll ausschöpfen zu können. Gleichzeitig dürfe aber weder der strategische Fokus noch die Kontrolle verloren gehen. (Vgl. Dess & Picken 2000, S. 19)

In einer hochentwickelten Gesellschaft ist Führung ein elementares und unverzichtbares Werkzeug, um zunehmend komplexere und dynamischere Prozesse global zu gestalten. Da die Ansprüche an Führung damit aber auch zunehmend steigen, stehen vor allem die global agierenden Führungskräfte vor der Herausforderung, traditionelle Führungsstrukturen, klassische Kontrollmechanismen und vorhandenes Wissen neu zu bewerten. (Vgl. Conner 2000, S. 148; Dess & Picken 2000, S. 31 f.)

Auf der Grundlage des Wandlungs-, Globalisierungs- und Veränderungsprozesses liegt das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit darin, a) strukturell neue Führungsparameter zu reflektieren und dabei vor allem b) individuell die Person der globalen Führungskraft in den Mittelpunkt der Betrachtung zu rücken. In der Literatur zu „Internationalem Mana-

gement“ wird zwar intensiv auf die Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen eingegangen; anhand der Darstellung unspezifischer, segregierter oder integrierter Organisationsstrukturen findet jedoch lediglich eine abstrakte Darstellung der Aufbauorganisationen in Form von Organigrammen statt, an deren Spitze die „Unternehmensleitung“ steht (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 489 ff.). In der Fachliteratur wird auch betont, wie sich Organisationen in Zeiten des Wandels aufstellen sollten. Dass es sich bei der Organigramm-Spitze „Unternehmensleitung“ allerdings um Führungskräfte in Form von menschlichen Individuen handelt, die den organisatorischen Wandel anstoßen, umsetzen, vorantreiben und das vorgegebene Ziel erreichen müssen, wird häufig nicht verbalisiert. Da Führungsindividuen entweder selbst motiviert oder als Konsequenz ihrer beruflichen Karriere und z.T. ohne das Wissen internationaler und interkultureller Führungsparameter in internationale Top-Level-Positionen aufsteigen, liegt das wissenschaftliche Interesse somit darin, herauszuarbeiten, wie jenes Individuum beschaffen sein muss, das die Veränderungsprozesse in einer globalisierten Unternehmenszukunft gestalten wird.

Nachdem Mitte der 1980er Jahre ein starkes Wachstum des Welthandels eingesetzt hat, das sich zu Beginn der 1990er Jahre etwas verlangsamte, um dann Mitte der 1990er Jahre wieder anzusteigen, hat die Finanzkrise gegen Ende des ersten Jahrzehnts im 21. Jahrhundert zwar wieder einen leichten Einbruch verursacht; im langfristigen Vergleich der Export- und Importsummen ist jedoch ein stetig zunehmender Außenhandel festzustellen (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 48; World Trade Organisation: World Trade Developments 2006 bis 2010, Internetquellen). Dabei trifft die Unterhaltung von Handelsbeziehungen zwischen Wirtschaftssubjekten des Inlands und des Auslands unter Berücksichtigung der vorgenannten Ausführung den Kern und die Relevanz der vorliegenden Arbeit: Durch den Austausch von Waren und Dienstleistungen und z.T. auch den Handel mit geistigem Eigentum wie Patenten, Copyrights oder Lizenzen wird das Überschreiten von Staatsgrenzen zu einem globalen Handelsakt, an dem kulturell geprägte Individuen beteiligt sind. Wurde der Welthandel in den vergangenen Jahren maßgeblich von Europa, Nordamerika und Teilen Asiens dominiert und hatten noch vor drei Jahrzehnten fast alle der global players hier ihren Hauptsitz, vollzieht sich gegenwärtig ein tiefgreifender Wandel hin zu Märkten in Afrika, Asien und Lateinamerika. Auf der Fortunes-500-Rangliste der weltweit größten Unternehmen sind 2009 bereits 37 chinesische, 14 koreanische, acht russische, sieben indische, sechs brasilianische, sechs

taiwanesischen und vier mexikanischen Unternehmen verzeichnet, deren Wachstumsraten z. T. höher sind als die Mehrheit der Unternehmen aus traditionellen Wirtschaftsnationen. (Vgl. Dewhurst, Harris & Heywood 2012, S. 76; Macharzina & Wolf 2010, S. 995; Meckl 2009, S. 374) 2012 finden sich unter den TOP-20 der Fortunes-500-Liste drei chinesische, zwei japanische, ein russisches und ein südkoreanisches Unternehmen (vgl. GLOBAL 500 2012, Internetquelle). Als aufstrebende Wirtschaftsnationen verzeichnen die BRICS-Staaten<sup>9</sup> zudem die höchsten Zuwachsraten an ausländischen Direktinvestitionen mit einem Wachstum von 7 Milliarden US-Dollar im Jahr 2000 auf 145 Milliarden US-Dollar im Jahr 2012 (vgl. UNCTAD 2013, S. XIII, Internetquelle).

Dabei ist zu beachten, dass fünf Prozent der beschäftigten Bevölkerung in klassischen Industriebetrieben eines entwickelten Landes Führungskräfte sind. Die Untersuchung moderner Geschäftsbereiche wie beispielsweise der Computer-, Informatik- oder Consulting-Branche ergibt, dass der Anteil an Führungskräften mit 20 bis 25 Prozent sogar wesentlich höher liegt (vgl. Malik 2009, S. 66). Diese Zahl mutet jedoch unrealistisch an, da sie jeden vierten bzw. fünften Beschäftigten in der IT-Branche als Führungskraft klassifiziert, was eine für die Branche ungewöhnlich geringe Leitungsspanne bedeutete. 2010 hat Deutschland rund 28 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2011, Internetquelle, S. 22). Im gleichen Jahr gehen insgesamt vier Millionen Menschen als angestellte Führungskraft in der Privatwirtschaft einer leitenden Tätigkeit nach (vgl. Holst, Busch & Kröger 2012, S. 4). In der EU sind gut 182 Millionen Menschen berufstätig und mehr als 35 Millionen davon in Führungspositionen<sup>10</sup> (vgl. Eurocadres 2009, S. 8 f.).

Obwohl die Ausübung von Management-Tätigkeiten national und international weit verbreitet ist und eine steigende Tendenz aufzeigt, erweist sich die Reputation von Managern im Jahr 2011 sowohl im nationalen als auch im internationalen Vergleich als äußerst gering. Im Vergleich mit zwanzig verschiedenen Berufsgruppen in neunzehn Ländern liegt das Vertrauen der Deutschen in Manager lediglich bei 20 Prozent (vorletzter Platz). Auch im internationalen Vergleich genießen Manager mit 34 Prozent (Platz 17 von 20) nur ein sehr geringes Vertrauen, wobei die Deutschen den Managern im Ländervergleich das geringste Vertrauen entgegenbringen. In der hingegen haben mit 70

---

<sup>9</sup> Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika bilden als eine Vereinigung aufstrebender Volkswirtschaften die BRICS-Staaten (die Abkürzung BRICS bildet die fünf Anfangsbuchstaben der Staaten ab).

<sup>10</sup> Zur Abgrenzung der Gruppe der Fach- und Führungskräfte verwendet Eurocadres die ISCO Hauptgruppen 1 und 2 gemäß der Definition der ILO (Eurocadres 2009, S. 7).



Prozent das vergleichsweise größte Vertrauen in Manager.<sup>11</sup> Noch aktuellere Zahlen über das Vertrauen der Bundesbürger in gesellschaftliche Institutionen verweisen Manager von Großkonzernen mit acht Prozent sogar auf den letzten Platz. (Vgl. Statista 2014, Internetquelle)

Stellte George 1972 noch fest, dass Management seit 1900 zur zentralen Aktivität des gegenwärtigen Zeitalters geworden sei, zu einer starken und innovativen Kraft, von welcher der nationale Wohlstand abhängt (vgl. George 1972, S. 1), genießen Führende gegenwärtig keine große Akzeptanz mehr durch ihre Geführten. Attestierte er dem abstrakten Management-Begriff vor vierzig Jahren noch heldenhafte Züge, muss Georges Aussage heute kritisch hinterfragt werden:

*„Management is at one and the same time the determiner of our economic progress, the employer of our educated, the amasser of our resources, the guide for our effective government, the strength of our national defense, and the molder of our society.“* (George 1972, S. 1)

Seine Reflektion in Bezug auf die Interdependenz zwischen Führung und Gesellschaft trägt jedoch auffallend aktuelle Züge:

*„It is the central core of our national as well as personal activities, and the way we manage ourselves and our institutions reflects with alarming clarity what we and our society will become.“* (George 1972, S. 1)

Führung ist ein gesellschaftlicher Seismograph, ein Instrument, das im übertragenen Sinne seismisch-sozio-ökonomische Wellen registriert und entsprechend darauf reagiert. Diese Funktion hatte Führung schon immer. Doch die seismischen Wellen im sozio-ökonomischen Kontext, auf welche die Führungskräfte des 21. Jahrhunderts reagieren müssen, entwickeln sich mehr und mehr zu sozio-ökonomischen Tsunamis<sup>12</sup>. Diese ökonomischen Riesenwellen haben ihren Ursprung in einem sich grundlegend veränderndem Handlungsumfeld, welches maßgeblich durch grenzüberschreitende Aktivitäten geprägt ist. Internationalisierungsprozesse bedingen die Zusammenarbeit zwi-

---

<sup>11</sup> Mit dem GfK Vertrauensindex 2011 ermittelte die GfK Custom Research im Frühjahr 2011 das Vertrauen der Bürger in 20 Berufsgruppen und Organisationen (Ärzte, Banker, Beamte, Feuerwehr, Gewerkschaften, Journalisten, Klerus, Lehrer, Manager, Marketingfachleute, Marktforscher, Militär, Politiker, Polizisten, Postangestellte, Rechtsanwälte, Richter, Umweltschutzorganisationen, Werbeexperten, Wohltätigkeitsorganisationen). Für den GfK Vertrauensindex 2011 wurden im März und April 2011 insgesamt 19.261 Personen in 15 europäischen Ländern (Belgien, Bulgarien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Niederlande, Polen, Portugal, Rumänien, Spanien, Schweden, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn) sowie in den USA, Brasilien, Kolumbien und Indien befragt. Die Studie wird seit 2003 jährlich durchgeführt.

<sup>12</sup> Der japanische Begriff Tsunami setzt sich aus den Wortbestandteilen „tsu“ (Hafen) und „nami“ (Welle) zusammen. Die Tsunami-Welle greift vor allem Häfen und Buchten an und verursacht in der Regel große Verwüstungen.

schen kulturell unterschiedlich geprägten Individuen und können entsprechende Spannungen hervorrufen. Zwar konstatiert Malik einerseits, dass sich die Managementaufgaben in den Informations- und Wissensorganisationen im Vergleich mit den klassischen Industrien inhaltlich kaum verändert haben. Dennoch räumt er ein, dass der Fakt, dass Management in den Organisationen, für die Informationen und Wissen die wichtigsten Ressourcen sind, fast virtuos beherrscht werden muss, unterschätzt wird. Er behauptet, dass kein *anderes* Management gebraucht würde, sondern ein präziseres und nahezu perfektes (vgl. Malik 2009, S. 175). Kunz und Siewers stellen fest, dass die klassisch-hierarchische Führung den hohen Anforderungen an die Unternehmen, die sich aufgrund von Globalisierung und Wettbewerb ergeben, nicht mehr gerecht werden könne (vgl. Kunz & Siewers 2001, S. 72). Theyman und Hofmann konstatieren, dass sich die Anforderungen an das Verhalten der Führungskräfte erheblich verändert haben und sich auch weiter verändern würden (vgl. Theymann & Hofmann 2001, S. 89). Zudem kostet es Unternehmen rund zwei Jahresgehälter der jeweiligen Position, wenn auf der Führungsebene falsche Entscheidungen getroffen werden oder gute Mitarbeiter das Unternehmen aufgrund schlechter Führung verlassen (vgl. Nußbaum 2012, S. 4).

An dieser Stelle setzt die vorliegende Untersuchung an. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden internationalen und globalen Handels ist ein Perspektivenwechsel nötig. Allerdings nicht in Hinblick auf Management-Techniken, sondern in Hinblick auf die Konstitution der handelnden Entscheider, der globalen Führungskräfte, die die entsprechenden Management-Techniken anwenden. Da neben den klassischen Managementaufgaben interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Achtsamkeit zunehmend an Bedeutung gewinnen und in das manageriale Verhalten einfließen, bleiben die Aufgaben gegebenenfalls gleich, aber das Verhalten der Entscheider verändert sich. Inwieweit Führungsstile Einfluss auf das Individuum Führungskraft nehmen und ob der in der Literatur beschriebene Wandel von autoritärem hin zu kooperativem Führungsstil automatisch einen Wandel der Führungskräfte bedingen, wird zu erörtern sein. Schließlich sind es aber nicht primär die externen Organisations- und Führungsstrukturen, welche den Erfolg einer Unternehmung bedingen, sondern die Mitglieder der Unternehmung, die *„in ihren Köpfen bestimmte Vorstellungen darüber haben, wie Organisationen funktionieren sollten“* (Kieser 2002d, S. 288). Diese Vorstellungen sind kulturell und organisationsspezifisch bedingt, so dass Organisationen nicht als objektive Gegenstände betrachtet werden können, sondern *„im wesentlichen auf Kognitionen von Organisati-*

onsmitgliedern und ihren Interaktionspartnern“ (ebd.) beruhen. Um also die Prozesse in Organisationen zu verstehen und gegebenenfalls zu optimieren oder zu verändern, ist es notwendig, eine offene und partnerschaftliche Unternehmenskultur zu etablieren, um von- und miteinander zu lernen, die Denkstruktur der handelnden Individuen nachvollziehen zu können und unter Umständen auch eigene innere Einstellungen aktiv zu hinterfragen (vgl. Kieser 2002d, S. 288; Kunz & Siewers 2001, S. 84; Theymann & Hofmann 2001, S. 93). Aus diesem Grund setzt die Arbeit zunächst an der theoretischen Konstruktion einer idealtypischen globalen Führungskraft an, die sowohl sich selbst als auch ihre Mitarbeiter im Rahmen einer internationalen Feedback- und Führungskultur für ehrgeizige Unternehmensziele begeistert.

### 2.3 Forschungsfragen und Zielsetzung

Führung – ein weites Feld. Interkulturelle Führung – ein noch weiteres Feld. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Führung bringt eine Fülle an Teildiskursen hervor, deren Unterdiskurse auch wiederum ein breites Spektrum an Forschungsansätzen beinhalten. Die Forscherin ist gezwungen, sich auf einen oder wenige ausgewählte Teildiskurse zu beschränken, wissend, dass flankierende Diskurse nicht ausreichend berücksichtigt werden können.

*„Tatsächlich ist nichts schwieriger, als sich eine freie und fluktuierende Zeit vorzustellen, die noch nicht vollständig determiniert ist, in der die Forscher auf ihrer Suche im Grunde noch nicht eigentlich wissen, was sie suchen, während sie es unwissentlich bereits wissen.“ (Serres 1995, S. 17)*

Was bedeutet eigentlich Führung? Wie ist der Begriff in Zeiten zunehmender Globalisierung zu betrachten, zu bewerten und einzuordnen? Kann Führung überhaupt global sein? Muss Führung im internationalen Kontext gegebenenfalls neu gelernt und definiert werden, weil sich nationale und wirtschaftliche Grenzen auflösen? Muss Führung daher kulturell gedacht werden? Gibt es die perfekte Führung in Zeiten der Globalisierung? Gibt es bestimmte Eigenschaften, die eine globale Führungskraft auszeichnen? Wie sieht diese aus? Wie verändern sich die Arbeitsplätze in der Zukunft? Wird es mehr "Home-Offices" geben? Werden die Mitarbeiter überwiegend außerhalb eines fest definierten Arbeitsplatzes arbeiten? Wo kann Führung hier ansetzen? Und inwieweit kann Führung als Orientierung und Wegweiser dienen? Gegenteilig stellt sich die hypothetische Frage, wie eine Gesellschaft ohne Führung aussähe. Kann eine Gesellschaft ohne Führung existieren? Wie sehen führungslose Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme aus?

Bedeutet das Gegenteil von Führung Chaos? Und welche Rolle spielt der Faktor Mensch in dem gesamten Führungsdiskurs?

Diesem Fragenkatalog soll gemäß des oben dargestellten Erkenntnisinteresses ein philosophischer Frage-Ansatz vorangestellt werden (siehe Kapitel 2.5.4.2), der danach fragt, WIE der globale Manager Anfang des 21. Jahrhundert sein soll. Diese sokratische Ausgangsfrage repräsentiert ein kritisches Hinterfragen, stand Sokrates doch selber „für die große Revolution des europäischen Denkens und gleichzeitig für die radikale Irritation und Infragestellung der bestehenden Verhältnisse in Unternehmen, ja, in der gesamten Gesellschaft“ (Niehaus & Wisniewski 2009, S. 9). In den platonischen Frühdialogen wird die rhetorische Technik Sokrates' der „Was ist X-Frage“ dokumentiert, mit welcher er die Meinungen seiner Gesprächspartner inklusive der unreflektierten Verwendung von Begrifflichkeiten überprüfte und gegebenenfalls widerlegte. Mit dieser Fragetechnik, welche die Griechen „Elenchus“<sup>13</sup> nannten, soll die sokratische Frage nach der globalen Führungskraft gestellt werden (vgl. Niehaus & Wisniewski 2009, S. 24). Der managementorientierte Frage-Ansatz, WAS der globale Manager des 21. Jahrhunderts tun soll, wird ebenfalls beantwortet (siehe Kapitel 2.5.4.1).

Die Kernfrage der vorliegenden Arbeit lautet:

*Kernfrage 1) Wie muss strategische Führung im Zeitalter des 21. Jahrhunderts unter Annahme kultureller Einflüsse auf Wirtschaft und Wettbewerb konzipiert und die ‚ideale globale Führungskraft‘ konstituiert sein?*

Im sokratischen Sinne soll hier vor allem überprüft werden, welcher Bedeutungshorizont den sprachlichen Begriffen von Führung, Management und Leadership zukommt und ob es sich um ausdifferenzierte Diskurse handelt oder ob vielmehr Begriffe beliebig eingesetzt werden und sich im Laufe der Zeit zu internationalen Worthülsen entwickelt haben.<sup>14</sup>

Drei sich daran anschließende Unterfragen lauten:

*Unterfrage 1) Ist der Schritt von kulturbedingtem hin zu kulturfreiem Management möglich und ist dieser Schritt sinnvoll?*

---

<sup>13</sup> Dt. „Gegenbeweis“.

<sup>14</sup> In China werden Titeln und geschäftlichen Rangstufen beispielsweise eine große Bedeutung beigemessen. Mit der Dokumentation des Titels auf Visitenkarten soll ein Geschäftspartner seinen chinesischen Geschäftspartner in die soziale und geschäftliche Hierarchie einordnen können, die z. T. allerdings nicht dem europäischen oder US-amerikanischen Hierarchiestufen-Gefüge entspricht. (Vgl. Kotte & Li 2007, S. 16 f.)

*Unterfrage 2) Wie gestalten sich in Hinblick auf globale Führung multilaterale Kommunikationssituationen, in denen nicht bilaterale, sondern n-laterale Kommunikationen vorherrschen?*

*Unterfrage 3) Kann es einen kulturübergreifenden Management-Kodex geben und wie sähe dieser aus?*

Unter Berücksichtigung der bisherigen Ausführungen und der vorangestellten Fragen werden zwei Hypothesen aufgestellt, die im Rahmen dieser Arbeit eruiert werden:

*Hypothese 1) Globale Führung beruht im Kern auf kommunikativer Einflussnahme und somit ist Führungskommunikation im internationalen Wirtschaftshandeln ein konstituierendes Merkmal von Leadership.*

*Hypothese 2) Kultur ist eine wesentliche Einflussgröße globaler Führung, da sie implizit auf die Individuen einwirkt und gleichzeitig durch diese geprägt wird.*

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, zunächst das prototypische Modell einer globalen Führungskraft zu entwerfen, die alle Voraussetzungen erfüllt, um sich optimal im kulturell-geprägten Umfeld eines internationalen Handels- und Handlungsparketts zu bewegen. Dieses Idealbild ist aber gleichzeitig auch kritisch zu hinterfragen und anhand einer empirischen Studie zu überprüfen. Dieser Ansatz legt zunächst den Entwurf eines Leitfadens nahe, der unter Zuhilfenahme messbarer Größen, Einzelkriterien zur optimalen Führung aufführt. Der an Taylor angelehnte Leitfaden-Gedanke jedoch birgt das Risiko der „Praxis-Falle“, in welcher sich die wirksamen, brauchbaren und gegebenenfalls weniger theoretisch fundierten Vorgabepläne, die den Praktikern nützliche Orientierungshilfen bieten und sie vor eklatanten Fehlern in der Organisationsgestaltung bewahren, durchsetzen. Die Wirksamkeit und Brauchbarkeit kann insofern auch eine Ausrichtung an den Herrschaftsinteressen der lenkenden Akteure bedeuten (vgl. Kieser 2002b, S. 73 f.).

Ziel dieser Arbeit ist es daher nicht, einen „Best-Practice-Leitfaden“ für globale Führungskräfte zu erstellen, denn die Verfasserin dieser Arbeit versteht sich als unabhängig und frei von jedweder Wertung oder möglicher Inanspruchnahme von Interessengruppen. Zudem wäre bereits der Versuch einer Leitfadengestaltung defizitär geprägt, da sowohl die Erfassung aller Einzelkriterien optimaler Führung als auch die Subsumierung dieser Einzelkriterien unter entsprechende Oberbegriffe nur ein stark reduziertes Konstrukt hervorbrächte. Im gegenwärtigen Informationszeitalter ist der Gedanke eines

angewandten Hypertextes in Bezug auf Führung denkbar. Der Leitfaden-Gedanke würde um eine unendliche Zahl an Verweisen erweitert, so dass Führung im übertragenen Sinne als ein Text verstanden werden könnte, der mit Hilfe einer netzartigen Struktur von Objekten Informationen durch Hyperlinks zwischen Hypertext-Knoten verknüpft. Diese neue Art des Leitfadens entspräche nicht mehr einem standardisierten, schriftlichen und eindimensionalen Regelwerk, sondern gliche vielmehr einem interaktiven, interpersonellen und mehrdimensionalem Erfahrungsraum, der das kulturelle Verständnis von Führungskräften dokumentiert und miteinander in Beziehung setzt. Als semantisch verorteter Text, verwies dieser Hypertext auf ein Verständnis von Kommunikation, das sowohl eine dynamische Auffassung des globalen Zeichengebrauchs einschliesse als auch einen dynamisierenden und dialogischen Modellfaktor darstellte.

Auf Grundlage dieses Ansatzes soll eine IST-Bestimmung und der Prototyp des Individuums einer „globalen Führungskraft“ skizziert werden, was die Diskussion eines möglichen Paradigmenwechsels in Bezug auf das Verständnis von internationaler Führung einschließt, zumal der originäre Führungsbegriff je nach Praxisbezug auch gegenwärtig noch in starren Organisationsmustern gefangen ist. *„Geschäfte werden (jedoch) nicht zwischen Unternehmen, sondern zwischen Menschen abgewickelt.“* (Andreas Thamm zit. nach Wolff 2009a, S. 26). In diesem Sinne ist Führung exakt jene Handlung zwischen zwei oder mehreren handelnden Individuen, die zu einem entsprechenden Geschäftsabschluss und somit zum Unternehmenserfolg führen kann. Friktionsfreie Organisationsformen jedoch sind eine Illusion.

*„Alle Organisationen sind unvollkommen: alle produzieren Konflikte, Koordinationsaufwand, Informationsprobleme, zwischenmenschliche Reibungsflächen, Unklarheiten, Schnittstellen und alle Arten von sonstigen Schwierigkeiten. Man ist gut beraten, davon auszugehen, dass man daher nicht die Wahl zwischen guten und schlechten Organisationen hat, sondern nur zwischen mehr oder weniger schlechten. Alle Organisationen erfordern Kompromisse.“* (Malik 2009, S. 194)

Dieser Aussage Maliks soll insofern widersprochen werden, als dass Organisationen keine Kompromisse, sondern Standards erfordern, die im Zweifel eine Abweichung von den eigenen Vorstellungen verlangen. Unter Zugrundelegung dieser Annahme kann die Hypothese aufgestellt werden, dass auch die ideale globale Führungskraft eine Illusion ist, zumal der Mensch als Mängelwesen verstanden wird (vgl. Gehlen 1986, S. 20). Dennoch wird diese Arbeit zunächst den Prototypen einer globalen Führungskraft skizzieren und diskutieren, ob dieses Leitbild, das sich aus den Erkenntnissen unterschiedli-

cher Disziplinen zusammensetzt, real existieren kann oder nach kritischer Reflektion nur eine reine Illusion darstellt. Ziel der Arbeit ist es, mit der Skizzierung des Prototypen einer globalen Führungskraft einen theoretischen Beitrag zur internationalen Führungsforschung zu leisten. Eine kritische Reflexion dieses Idealbildes und die Skizzierung von Führungsmechanismen in Form einer kulturellen Führungs-Logik wird klären, inwieweit es zu einem neuen Führungsverständnis in einer globalisierten Welt beitragen kann und ob es als theoretische Grundlage für die Erzielung von Vertrauen und Unternehmenserfolg eingesetzt werden kann.

Im direkten Vergleich von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bzw. Small and Medium-sized Enterprises (SME) mit Großunternehmen führen begrenzte personelle und finanzielle Kapazitäten in kleineren Unternehmen dazu, dass die Führungskräfte einen Multifunktionalismus ausbilden, der es ihnen häufig ermöglicht, als „Allrounder“ verschiedene Aufgaben mit einem kleinen Team und einem geringen Budget zu bewältigen. Etablierte Managementmethoden oder -instrumente wie Umfragen zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit, Personal- und Quartalsgespräche oder Qualifizierungsmaßnahmen finden hier unter Umständen gar nicht statt, da es sich um familiäre bzw. inhabergeführte Betriebe handelt, die sich dieser Maßnahmen nur selten bedienen oder da aufgrund von guter Produktqualität und gutem Service seitens der Unternehmensführung kein Veränderungsmanagement in Betracht gezogen wird. (Vgl. Jetter 2001, S. 24) Auch wenn sich die Wettbewerbsbedingungen aufgrund von Strukturwandel und hohen Kundenanforderungen für die volkswirtschaftlich relevanten KMU verändern und über neue Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung und die Angestellten nachzudenken sein wird (vgl. Macharzina 2009, S. 43), fokussiert diese Arbeit mit der Betrachtung internationaler Unternehmungen die „global player“ der Wirtschaft, in denen die globalen Führungskräfte wiederum als individuell agierende „global player“ agieren.

#### **2.4 Methodisch-interdisziplinäres Vorgehen und Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit folgt einem interdisziplinären Ansatz, der sowohl inhaltliche Schwerpunkte als auch verschiedene disziplinäre Forschungsmethoden miteinander verknüpft. Der Ausgangspunkt für die Wahl eines interdisziplinären Forschungsansatzes liegt in der Tatsache begründet, dass die im Forschungskontext verorteten Diskurse Führung, Kultur und Kommunikation gleichzeitig passieren, sich auf einer Interaktionslinie befinden und somit keine voneinander getrennten wissenschaftlichen Paralleluni-

versen darstellen. Die beiden Sphären Ökonomie und Kultur sind in der angewandten Praxis untrennbar miteinander verwoben (vgl. Düllo et al. 2000, S. 30). Zwar beschreibt ökonomisches Handeln die Ausführung rationaler Entscheidungen und unterliegt grundsätzlich dem allgemeinen und formalen Vernunftsprinzip, das die Erreichung eines bestimmten Ziels mit dem Einsatz möglichst geringer Mittel fordert (vgl. Wöhe & Döring 2002, S. 1). Ökonomische Handlungen sind jedoch immer auch kulturell geprägt, da sie sich als Interaktionsprozesse zwischen mindestens zwei Individuen ereignen. Im wissenschaftlichen Theorieverständnis werden die beiden Diskurs-Sphären Ökonomie und Kultur allerdings nur sehr bedingt zusammengebracht. Die vorliegende Arbeit setzt an exakt dieser Schnittstelle an und erweitert diese um den internationalen Fokus.

Die in neun Kapitel untergliederte Arbeit fokussiert nach dem bewusst metaphorischen Impetus-Einstieg sowie der Darlegung der Relevanz des Themas, der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit sowie des methodisch-interdisziplinären Vorgehens der Untersuchung bereits in der Einleitung auf den gegenwärtigen Forschungsstand und stellt die Entwicklung der Führungsforschung in Hinblick auf das Analysekörper ‚globale Führung‘ dar. Besondere Aufmerksamkeit wird hier der Positionierung der Führungsforschung allgemein und der Positionierung der vorliegenden Arbeit in der Forschungspraxis gewidmet.

Nach dieser einleitenden Diskurs-Verortung stehen im *dritten Kapitel* zunächst die Umwelt- bzw. Rahmenbedingungen globaler Führung mit der Betrachtung von Konzepten internationaler Unternehmungen sowie einer Reflexion der Begriffe Globalisierung, Internationalisierung und Globalität im Vordergrund. Mit der Benennung unternehmerischer Herausforderungen im 21. Jahrhundert wird übergeleitet in das *vierte Kapitel*, dessen Analysekörper das theoretische Konstrukt ‚Führung‘ darstellt. Neben einer kurzen Reflexion historischer Merkmale von Führung wird der Fokus vor allem auf die begriffliche Trennung der Begriffe ‚Führung‘, ‚Leadership‘ und ‚Management‘<sup>15</sup> gerichtet und mit einer umfassenden Definition einer globalen Führungskraft im 21. Jahrhundert infrage gestellt. Des Weiteren wird das gegenwärtige Verständnis von Führung in Form einer statischen Führungstriade reflektiert und einem handlungstheoretischen

---

<sup>15</sup> Die drei Begriffe ‚Führung‘, ‚Leadership‘ und ‚Management‘ werden definitorisch voneinander abgegrenzt, da innerhalb unterschiedlicher Sprachkreise unterschiedliche Bedeutungen der Begriffe vorliegen. Aus diesem Grund wird dem Begriff ‚Führung‘ auch nicht ohne Weiteres die Übersetzung ‚leadership‘ zugewiesen, sondern beide Begriffe werden innerhalb ihres Sprachraums zunächst singular betrachtet.



Aktionsrahmen einer globalen Führungskraft im 21. Jahrhundert gegenübergestellt. Auf Basis der Verortung individueller Akteure in gegenwärtigen Führungsmodellen, wird der Versuch unternommen, das Modell einer idealen Führungskraft zu zeichnen, was aufgrund der Variabilität von Führungsvariablen gleichzeitig kritisch reflektiert wird.

Das *fünfte Kapitel* stellt einen Zusammenhang zwischen dem Führungsdiskurs und Kommunikation her, indem die Zeichenhaftigkeit von Führungskommunikation diskutiert wird, gefolgt von der Betrachtung führungsrelevanter kultureller Paradigmen im *sechsten Kapitel*. Die Relevanz von Kultur als Voraussetzung für führendes Handeln wird unter Bezugnahme auf die theoretischen Annahmen Charles S. Peirces belegt. Schließlich wird – aufgrund einer vorliegenden Aktualität des Themas – in einem Exkurs auf die Geschlechter- und Nationalitätenfrage in Bezug auf Führung eingegangen.

Die bis zu diesem Punkt dargestellten theoretischen Erörterungen gilt es im *siebten Kapitel* im Rahmen einer empirischen Studie zu überprüfen. Dazu stehen zunächst ausgewählte Zitate ausgewählter globaler Führungskräfte im Fokus, welche die Entwicklung des Forschungsdesigns einleiten. Anhand der qualitativen Analyse führungsrelevanter Segmente werden Bezüge zu den theoretischen Ausarbeitungen hergestellt, handlungsleitende Führungselemente sowie weiterer Forschungsbedarf aufgedeckt.

Auf Basis der empirischen Erkenntnisse erfolgt im *achten Kapitel* die Darstellung von Implikationen für die Konstitution einer globalen Führungskraft des 21. Jahrhunderts, welche schließlich in der Formulierung des hybriden kommunirarchischen Netzwerk-Wirkungsmodells mündet. Zielsetzung der Darstellung des Forschungsgegenstandes ist es, eine Forschungslücke aufzuzeigen, in die sich die vorliegende Arbeit positioniert. Zu diesem Zweck gibt jeweils ein Zwischenfazit am Ende jeden Kapitels eine Übersicht über die Erkenntnisse der Einzelkapitel.

Wie bereits zu Beginn dieses Abschnittes angeführt, wird nun auch aus der Darlegung des inhaltlichen Aufbaus deutlich, dass die Bearbeitung des vorliegenden Themas aufgrund seiner Komplexität keinen rein monodisziplinären Zugang zulässt. Die Arbeit greift auf Konzepte und Theorien verschiedener Teildisziplinen zurück, geht dabei aber nicht nur auf die singulären Teilaspekte dieser Einzeldisziplinen ein, sondern stellt die disziplinär unterschiedlich ausgerichteten Theorien und Konzepte einander gegenüber und bringt sie miteinander in Verbindung.

Mit diesem theoretischen Ansatz folgt die vorliegende Arbeit dem interdisziplinären Gedanken des Internationalen Managements, das sich vor allem aufgrund der zwei kon-

stitutiven Merkmale „Mehrebenen“ und „Kulturelle Perspektive“ von anderen Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre abgrenzt. Das Internationale Management betrachtet seine Untersuchungsgegenstände aus einer mehrschichtigen und dynamischen Perspektive. Gleichmaßen bezieht es kulturelle Aspekte als Vorbedingungen und Einflussfaktoren in den Kernkomplex seines Untersuchungsobjektes, die *„grenzüberschreitende, zeitlich wie inhaltlich abgestimmte Geschäftstätigkeit von Unternehmen“* (Schneider 2009, S. 162) ein. Zwar geben Buckley und Lessard bei einer zunehmenden Komplexität des Faches „Internationales Management“ aufgrund einer unmodifizierten Einbeziehung multivariabler und funktional orientierter Erklärungsansätze aus anderen Disziplinen zu bedenken, dass internationale Fragestellungen nicht durch eigendisziplinäre Theorien, sondern anhand von Theorien anderer Disziplinen und Fachrichtungen bearbeitet werden und somit die eigenständige Theoriebildung im Internationalen Management vernachlässigt und die Gefahr des zu Allgemeinen sowie Unpräzisen erhöht würde. Schmid und Oesterle betonen gleichfalls allerdings auch die eigene Identität des Faches und konstatieren, dass Forschung und Lehre des Internationalen Managements nicht allein und umfassend von betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen erbracht werden können, sondern eine größere Vielfalt in Bezug auf Forschungsparadigmen und Forschungsmethoden auch einen größeren Raum für bisher vernachlässigte Forschungsfelder bieten, *„etwa die Bedeutung von Top-Managern für die Internationalisierung.“* (Schmid & Oesterle 2009, S. 28)

In der vorliegenden Arbeit wird dem Ansatz des Internationalen Managements als Querschnittsdisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre gefolgt, dessen interdisziplinäre Ausrichtung aufgrund der Kontextabhängigkeit des Untersuchungsgegenstandes maßgeblich ist. Impulse, Inhalte und Werkzeuge werden nicht nur von der Mutterdisziplin, sondern auch von den Nachbardisziplinen bezogen. Mit diesem pluralistischen Ansatz<sup>16</sup>, der *„offener, breiter und – bedingt durch die inhaltliche Vielschichtigkeit und Mehrdimensionalität in der internationalen und interkulturellen Perspektive – letztlich auch komplexer angelegt ist“* (Macharzina 2009, S. 59), besteht die größtmögliche Wahrscheinlichkeit, das komplexe Phänomen der internationalen Führung vielschichtig

---

<sup>16</sup> Der pluralistische Ansatz entspricht dem Ansatz der Interdisziplinarität, wonach die vorliegende Arbeit keiner bestimmten Denkschule verhaftet und somit nicht dogmatisch an bestimmte Denkschulen gebunden ist. Internationales Management bedeutet, mit einer Vielzahl verschiedener Ideen umzugehen, daher wird ein eindimensionaler Fokus der Betrachtung, der die Realität auf wenige Modelle, Theorien und Konzepte reduziert, abgelehnt.

und multidisziplinär zu erfassen. (Vgl. Macharzina 2009, S. 59; Proff 2009, S. 203 f.; Schmid & Oesterle 2009, S. 26; Schneider 2009, S. 162; Buckley & Lessard 2005, S. 596; Strauss 1998, S. 31).

Aufgrund der thematischen Ausrichtung eines kulturell-interkulturell hochsensiblen Forschungsgegenstandes, ist der Verfasserin bewusst, dass die theoretischen Ausarbeitungen einerseits überwiegend auf der Fachliteratur aus dem deutschen und anglo-amerikanischen Sprachraum basieren und dass die Verfasserin selbst kulturell geprägt ist. Dennoch liegt der Anspruch dieser Arbeit in einer neutralen Darstellung der Thematik ohne Orientierung an Stereotypen.

Die vorliegende Untersuchung versucht damit die Lösung der „Doppelt-Kulturellen-Krise“ herauszuarbeiten: Die erste kulturelle Krise unterliegt einem formalen Kriterium und ist in der Disziplinisolierung auszumachen, da der Diskurs Führung bislang disziplinimmanent überwiegend isoliert in der Ökonomie wie der Betriebswirtschafts- oder Volkswirtschaftslehre bzw. in den Gesellschaftswissenschaften wie Psychologie oder Geschichte betrachtet wurde. Die zweite kulturelle Krise ist inhaltlich begründet, da die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit interkultureller Führung im globalen Kontext eine intensive Auseinandersetzung mit dem Kultur-Diskurs, vor allem mit der Eigen- und Fremdkultur erfordert. Der Kultur-Begriff ist in diesem Zusammenhang stark multidimensional geprägt, da er sich im Führungskontext auf verschiedenen Ebenen platziert. Auf die kulturelle Mikro-, Meso- und Makroebene wird in Kapitel 2.5.4.1 näher eingegangen.

Das interdisziplinär zu verortende Feld der Führungsforschung weist zwar Ansätze von Personalführung auf, die entweder die Eigenschaften, das Verhalten und die Beziehungen von Führungskräften untersuchen oder das gesamte Leitungs- und Führungssystem zum Gegenstand des Erkenntnisinteresses machen. Eine Untersuchung über die Konstitution der globalen Führungskraft Anfang des 21. Jahrhunderts liegt allerdings noch nicht vor. Diese Forschungslücke soll mit der vorliegenden Arbeit geschlossen werden.

## **2.5 Gegenwärtiger Forschungsstand**

Die Quellenlage in der Führungsforschung, als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre und Organisationspsychologie, entspricht einem hochdiversifizierten und stark heterogenen Literaturkorpus, der seit den 1980er Jahren international stark anwächst. „*The leadership area is enormous*“ (Alvesson & Sveningsson 2003, S. 1438), was anhand

einfacher Vergleiche der Anteile internationaler Führungsthematiken in Standardwerken dargelegt werden kann: In seiner ersten Auflage fand interkulturelle Führung 1974 in „The Handbook of Leadership“ (Stogdill) noch kaum Erwähnung. Die zweite Auflage (Stogdill & Bass) weist 1981 bereits ein 25-seitiges abgeschlossenes Kapitel zu interkulturellen Führungsthematiken auf, das 1990 in der dritten Auflage (Bass & Stogdill) auf 40 Seiten erweitert wurde. Knapp zwanzig Jahre später gehen Bass und Bass 2008 in „Part VII“ der vierten Auflage mit dem Kapitel „Diversity and Cultural Effects“ sowohl dezidiert auf den Gender-Aspekt (S. 899-942) und den Aspekt kultureller Minderheiten (S. 943-979), als vor allem aber auch auf Globalisierung und cross-nationale Effekte auf nunmehr 70 Seiten ein (S. 980-1050). Auch Kutschker und Schmid verweisen 2001 im Vorwort der ersten Auflage ihres Werkes „Internationales Management“ darauf, dass sich das vorliegende Buch *mit einem der spannendsten wirtschaftlichen Themen unserer Zeit [beschäftigt]: der Internationalisierung*“ (Kutschker & Schmid 2011, S. V), wobei es sich vor allem den strukturellen, kulturellen und strategischen Problemen internationaler Unternehmen widme (vgl. ebd.). Auf Individuen als Akteure im internationalen Wirtschaftshandeln wird nicht eingegangen. Die Schwerpunkte liegen in der beschreibenden und erklärenden Funktion<sup>17</sup> von Systemen in Bezug auf die Internationalisierung der Wirtschaft.

Es ist festzustellen, dass sich das Internationale Management<sup>18</sup> mittlerweile sowohl im deutschsprachigen als auch im internationalen wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsraum als Teildisziplin der Betriebswirtschafts- und Managementlehre etabliert hat. Diese Entwicklung kann einerseits anhand der kontinuierlichen Zunahme an Neuerscheinungen von Lehrbüchern in diesem Forschungsbereich dokumentiert werden (vgl. Aydt 2008, S. 130 ff.). Außerdem haben sich international einschlägige Fachzeitschriften durchgesetzt, die den Diskurs im Internationalen Management vorantreiben. Eine deutschsprachige Zeitschrift mit entsprechendem Fokus existiert zwar nicht, hier sind es aber Zeitschriften mit dem Schwerpunkt Organisation, die sich mit dem Führungsdis-

---

<sup>17</sup> Die Kapitel 1 - 7 gehen nicht konkret auf das Individuum als Führungskraft ein, sondern diese thematisieren Internationalisierung der Wirtschaft (Kap. 1), die internationale Unternehmung (Kap. 2), Theorien der internationalen Unternehmung (Kap. 3), Organisationsstrukturen der internationalen Unternehmung (Kap. 4), Kultur in der internationalen Unternehmung (Kap. 5), Strategien der internationalen Unternehmung (Kap. 6) und Dynamik in der internationalen Unternehmung (Kap. 7).

<sup>18</sup> Das Internationale Management widmet sich den spezifischen Herausforderungen in Bezug auf Führung, die sich aus grenzüberschreitenden Tätigkeiten von Unternehmungen ergeben (vgl. Schmidt & Oesterle 2009, S. 10 f.; Macharzina 2009, S. 41; Macharzina 1989, Sp. 911).

kurs auseinandersetzen (siehe Anhang 1.1). Neben zahlreichen Veröffentlichungen beschäftigen sich andererseits auch zahlreiche wissenschaftliche Vereinigungen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene mit Fragen der Internationalen Betriebswirtschaftslehre<sup>19</sup>. Obwohl das Internationale Management an deutschsprachigen Bildungsinstitutionen wie Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien sowie vergleichbaren Einrichtungen im nicht-deutschsprachigen Ausland mittlerweile ein fester Bestandteil des Lehrplans ist, findet der Großteil der Forschung im angloamerikanischen Raum statt, wo auch institutionell eine noch deutlichere Abgrenzung zwischen den Bereichen International Business (IB) und International Management (IM) vorgenommen wird. Für die deutschsprachige Forschung kann anhand des nachfolgenden Schaubildes zwar eine deutliche Trennung der zwei Teilbereiche „Betriebswirtschaft“ und „Management“ nachgewiesen werden<sup>20</sup>, dennoch lassen sich die klassischen der Betriebswirtschaft zugeordneten Produktions- Finanzierungs- und Absatztheorien nicht derartig klar von den funktional ausgeprägten Vertiefungsrichtungen des Managements abgrenzen. Die Vielfalt der Managementfunktionen wird mittig mit den Begriffen Politik, Planung und Organisation, Führung und Kontrolle beschrieben, wobei die *„Illusion der Machbarkeit mittlerweile zugunsten einer ambivalenten Steuerung aufgegeben wird, die im Spannungsfeld zwischen Aktion und Reaktion, Ordnung und Unordnung, Kalkül und Spontaneität sowie Sicherheit und Autonomie agiert“* (Kutschker 2009, S. 99)<sup>21</sup>. Unterhalb der gestrichelten Linie sind die der Betriebs- und Managementlehre nahestehenden sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen aufgeführt. (Vgl. Kutschker 2009, S. 97 ff.; Schmid & Oesterle 2009, S. 5)

---

<sup>19</sup> In Deutschland beschäftigt sich z. B. die Wissenschaftliche Kommission „Internationales Management“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre e.V. (VHB) seit 1976 mit dem gleichlautenden Thema, auf internationaler Ebene sind die European International Business Academy (EIBA, seit 1974) oder die Academy of International Business (AIB, seit 1959) zu nennen.

<sup>20</sup> Die Unterschiede zwischen den Disziplinen Management und Betriebswirtschaftslehre werden seit langer Zeit diskutiert, ein Konsens wurde bisher aber nicht gefunden. Weitgehend akzeptiert ist, dass sich die Managementlehre mit Fragen der Führung beschäftigt und mit der Integration von soziologischen, psychologischen, anthropologischen, juristischen oder ingenieurwissenschaftlichen Aspekten breiter als die Betriebswirtschaftslehre angelegt ist, die sich – eine überwiegend monodisziplinäre Methodik verfolgend – einzelnen Funktionen und Prozessen des Betriebes und der Unternehmung widmet. (Vgl. Schmidt & Oesterle 2009, S. 10; Staehle 1999, S. 71 f.)

<sup>21</sup> Wüthrich, Osmetz und Kaduk führen im Zusammenhang mit diesem von Kutscher beschriebenen Zustand des Ungewissen den Begriff „Musterbruch“ ein, der als „Erkennen der Begrenztheit klassisch-reflexhaften Handelns“ (Wüthrich, Osmetz & Kaduk 2009, S. 39) beschrieben wird. Die Autoren plädieren für eine kritische Auseinandersetzung mit den Grundannahmen, auf denen Führungsmuster basieren und dafür, sich von bewährten Führungsautomatismen zu lösen und aktiv nach Alternativen für einen neuen Führungsansatz zu suchen. (Vgl. ebd.)



ropäischen Bildungseinrichtungen noch keine theoretische Führungslehre möglich, da diese noch nicht existierte bzw. keine etablierten wissenschaftlich-fundierten Theorien in Bezug auf Führung vorlagen<sup>22</sup>. (Vgl. Fayol 1949, S. 14 f.)

Ebenso wie die Führungsforschung und speziell die Forschung in Bezug auf Internationales Management etablierte sich auch die Kulturforschung im Internationalen Management erst nach dem Zweiten Weltkrieg zunächst primär in den angelsächsisch geprägten Ländern, was die Gründung der Academy of International Business (AIB) 1959 in den USA belegt. Idealtypisch können sechs Phasen skizziert werden, anhand derer die Entwicklung der Kulturthematik im Management darstellbar ist. Damit einher geht zeitlich auch die Entwicklung der internationalen Führungsforschung. Bis in die 1950er Jahre des 20. Jahrhunderts hat die Betriebswirtschaftslehre eine Kulturthematik weitgehend ignoriert. Es wurde angenommen, dass Management kulturfrei sei und universelle Regelmäßigkeiten aufgestellt werden könnten, wobei kulturelle Varianzen vor allem störend gewesen wären. Ab 1960 gestaltet sich die Kulturforschung cross-national, wobei die empirischen, quantitativ ausgerichteten Studien primär auf länder- und weniger auf kulturspezifische Unterschiede fokussierten. Die internationale Führungsforschung setzte erst vermehrt in den 1970er Jahren ein, wobei die Schlüsselfrage zunächst darin bestand, ob sich Unternehmen grundsätzlich im Ausland betätigen sollten oder nicht. Die primären Fragen der Führungsforschung konzentrierten sich auf Entscheidungen und Gestaltungsbemühungen in Bezug auf Auslandsaktivitäten, wie beispielsweise die Ortswahl sowie die Spezialisierung und Koordination unternehmerischer Teileinheiten im Wertschöpfungsprozess. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem sich neu entwickelnden Forschungsfeld des Internationalen Managements liegt in der sich stark beschleunigenden Internationalisierung zahlreicher Unternehmen in den 1960er und 1970er Jahren, die dann erstmals eine Auseinandersetzung mit interkulturellen Handlungen und einem kulturspezifischen Management erforderte. In dieser Zeit lassen sich zwei wissenschaftliche Tendenzen ausmachen: a) eine stark praxisorientierte und deskriptive Forschungstätigkeit sowie b) eine stark theoriegetriebene Forschung, die sich auf Internationalisierungstheorien und vor allem auf die Erklärung von Direktinvestitio-

---

<sup>22</sup> In den USA etablierte sich die inhaltliche Auseinandersetzung mit Funktionen und Konzepten von Management bereits früher (ab 1800) und es wurde auf die neue „Spezies Manager“ eingegangen. Joseph Wharton, amerikanischer Industrieller, (\*1826, †1909) erkannte die Bedeutung von Management im Tagesgeschäft und ermöglichte durch eine Anschubfinanzierung die Gründung der Wharton Business School in Pennsylvania. 1898 wurden weitere Business-Schools in Chicago und Kalifornien gegründet, ab 1911 folgten 30 weitere. (Vgl. George 1972, S. 67 und 87).

nen konzentrierte. Im Mittelpunkt standen weiterhin quantitative Forschungsdesigns mit großzahligen Stichproben. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 680 f.; Holtbrügge & Haussmann 2009, S. 323; Meckl 2009, S. 364 f.; Proff 2009, S. 203; Schmid & Oesterle 2009, S. 5; Wolf 2009, S. 489; Gebert 1976, S. 11)

Anfang der 1980er Jahre wurden die Ausführungen zum grenzüberschreitenden Handel und zu Direktinvestitionen verfeinert und durch dynamische Theorien ergänzt. Dabei standen die Erklärung der Entstehung, der Strategien und der Organisation multinationaler Unternehmen sowie deren Management und Investitionen in gering entwickelten Ländern („least developed countries“) und in Schwellenländern („newly industrialized countries“) im Mittelpunkt der Forschung. Zum Aufschwung der neuen Disziplin trugen seit Beginn der 1980er Jahre die Pflingsttagungen des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) bei, auf welchen verschiedene Themen des Internationalen Managements im Fokus standen<sup>23</sup>. 1981 ist außerdem das Gründungsjahr von SCOS, dem *Standing Committee on Organization Symbolism* zu verzeichnen, dessen zentraler Fokus auf der Verbindung der Diskurse Symbolik von und in Organisationen, Kultur und Wandel liegt. Im Gegensatz zu der unter Kapitel 2.5.3 beschriebenen ausschließlich an theoretischen Ansätzen orientierten Herausgeberpolitik des JIBS (Journal of International Business Studies), versteht sich SCOS als weltweites Netzwerk von Akademikern und Praktikern, die ein interdisziplinäres und transdisziplinäres Verständnis von Organisation und Management verfolgen. In der Zeitschrift „Dragon“ finden sowohl empirisch reflektierte (vgl. Aktouf & Chretien 1986, S. 57 ff.) als auch rein theoretisch fundierte (vgl. Holler 1987, S. 51 ff.) Ansätze Platz. (Vgl. Dégot 1987, S. 2 ff.) Im Zuge des generellen Bedeutungsgewinns des Strategischen Managements in der Unternehmensführung wurde auch für die Internationalisierung ein Instrumentarium zur planerischen Vorbereitung und Bewältigung internationaler Aktivitäten erstellt. Die ersten in dieser Zeit entwickelten internationalen Führungsmodelle (z. B. Perlmutter) weisen eine praxisorientierte Komponente mit eindeutigen Empfehlungen für idealisierte Typen internationaler Unternehmungen auf. Traditionelle Formen der Unternehmensführung brachten zunehmend Versagenssymptome mit sich und mit der Hinwendung zur Unternehmenskulturforschung wurde belegt, dass Kultur auch Strategien, Struktu-

---

<sup>23</sup> Rahmenthema der VHB-Pflingsttagung 1982 an der TU Berlin: „Internationalisierung als Problem der Betriebswirtschaftslehre“, Rahmenthema der VHB-Pflingsttagung 1992 in St. Gallen: „Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre“ (Meckl 2009, S. 364).



ren und Systeme einer Unternehmung beeinflusst. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 681; Meckl 2009, S. 364; Proff 2009, S. 203)

Ende der 1980er Jahre führten geänderte politische Bedingungen dazu, dass große, bisher überwiegend geschlossene Volkswirtschaften in internationale Handelsbeziehungen eintraten und der Internationalisierungsbegriff mit der Entwicklung von Einzelstrategien für Auslandsmärkte sowie neue Markteintritts- und Eigentumsformen bei internationaler Tätigkeit (z.B. Joint Ventures oder Born Globals) zum zentralen Gegenstand der Führung von Unternehmen in den 1990er Jahren wurde. Die zentrale Herausforderung der Unternehmungen bestand nicht mehr darin, sich effizient an die unterschiedlich nationalen Umweltbedingungen anzupassen, sondern länderübergreifende Skalen-, Synergie- und Lerneffekte zu nutzen. Unter Zuhilfenahme der Netzwerktheorie wurden auf der wissenschaftlichen Ebene Führungsmodelle für global tätige Unternehmen konstruiert, wobei einerseits eine holistische Perspektive verfolgt und damit die Optimierung allen in- und ausländischen Engagements einer Unternehmung angestrebt wurde. Andererseits wurde aus umweltorientierter und kulturübergreifender Perspektive die Zusammenarbeit multikultureller Teams sowie die Bedeutung kultureller Unterschiede betrachtet. Die zentrale Aufgabe einer „*partiell-integrativen Kulturforschung*“ (Kutschker & Schmid 2011, S. 683) bestand in der Formulierung transnationaler Managementkonzepte, welche inhaltlich sowohl eine Anpassung an lokale Unternehmensbedingungen als auch die globale Integration aller Unternehmensaktivitäten berücksichtigten. (Vgl. Meckl 2009, S. 364; Proff 2009, S. 203) Dieser Ansatz wurde 1995 auch mit der Gründung der Zeitschrift „*Studies in Cultures, Organizations and Societies*“<sup>24</sup> verfolgt. Auch hier werden, wie bei der Zeitschrift „*Dragon*“ des SCOS und im Gegensatz zum JIBS, qualitative, empirische und theoretische Forschungsansätze aufgegriffen, um Organisationen, deren Kulturen und soziale Phänomene zu betrachten. Wirtschaftlich-wissenschaftlich orientiert, kann als ein weiteres Beispiel für interdisziplinäre Auseinandersetzung mit den Diskursen ‚Kulturelle Unterschiede‘, ‚Globalisierung‘, ‚Politik‘, ‚Wirtschaftliche und gesellschaftliche Verflechtungen‘ die 2001 von Liz Mohn initiierte ‚*International Cultural Forum*‘-Reihe angeführt werden, zu der führende Vertreter aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft inhaltlich beitragen. Der Fokus wird mittlerweile zunehmend auf den asiatischen Kontinent gerichtet.

---

<sup>24</sup> Titel der Zeitschrift heute: „*Culture and Organization*“.

Gegenwärtig herrscht in vielen Märkten ein hoher Diffusionsgrad an ausländischen Unternehmen. Der damit verbundene steigende Interaktions- und Internationalisierungsgrad mit Geschäftspartnern, Kunden und Kollegen aus unterschiedlichen Kulturkreisen rückt das Thema der interkulturellen Zusammenarbeit zunehmend in den unternehmenspraktischen als auch in einen neuen wissenschaftlichen Fokus und erhöht die Quantität und Qualität der unternehmensinternen und -externen grenzüberschreitenden Schnittstellen bis heute. Die Führung kulturheterogener Teams ist daher Gegenstand ausgiebiger Forschungsanstrengungen, stellt aber gleichzeitig auch ein komplexes und kompliziertes Unternehmen („tricky endeavor“) dar, da keine allgemein gültige Definition zu „Führung“ und vor allem im interkulturellen Kontext keine klar abgegrenzten Diskursgrenzen vorliegen (vgl. Dickson, Den Hartog & Mitchelson 2003, S. 731). Die internationale Führungsforschung, die mittlerweile diverse kulturelle Problemfelder integriert, weist tendenziell einen sehr hohen Abstraktionsgrad bei einer vergleichsweise großen Zahl an Studien, Konzepten und Theorien auf, was ihr einen fragmentarischen und partialanalytischen Charakter verleiht. Die wissenschaftliche Bandbreite reicht von deskriptiven zu systematischen Studien, von Einzel- zu Längsschnittuntersuchungen, von der Betrachtung organisationstheoretischer Bezugsrahmen bis zu Theorien, die einzelne Verhaltensweisen in Interaktionssituationen erklären. Der mit dem Methodenpluralismus einhergehende Erkenntnispluralismus scheint symptomatisch für den Zustand der gegenwärtigen Führungsforschung, da als Gegenstand der Forschung alles betrachtet werden kann, was auch dem Bereich der Managementlehre zuzuordnen ist. (Vgl. Kutschker 2009, S. 104 f.; Wolf 2009, S. 491; Wrona 2009, S. 238; Morrison 2000, S. 121)

Als klassische Forschungsbereiche im Internationalen Management gelten nach Ricks Strategisches Management, Personalmanagement, Organisation und Kontrolle, Produktion und Beschaffung, Innovationsmanagement, Informations- und Kommunikationstechnologie, Wirtschaftspolitische Beziehungen sowie internationale Zusammenarbeit und internationales Management (vgl. Ricks 1993, S. 10). Werner kommt zu ähnlichen Inhalten und versucht darüber hinaus, Forschungsbeziehungen zwischen den einzelnen Forschungsfeldern herzustellen (vgl. Werner 2002, S. 278 ff.).

Aktuell erscheinen drei bislang noch wenig diskutierte und rezipierte Entwicklungen in den Sozialwissenschaften maßgeblich zu sein, welche die Forschung zum Interkulturellen Management aus einem neuen Blickwinkel betrachten: a) Kulturelle Heterogenität,

b) Individuelle Multikulturalität und c) Dynamischer Konstruktivismus. In der Kulturpsychologie wird die Aufmerksamkeit auf Fragen der Variabilität innerhalb von Kulturen und Nationen gelenkt (vgl. Oyserman, Coon & Kimmelmeier 2002, S. 3 ff.), wobei Heterogenität als grundlegender Aspekt in der interkulturellen Forschung zentrale Fragen wie die „*Identifikation, Spezifikation und Erklärung von Unterschieden zwischen kulturellen Gruppen sowie den Bedingungen für solche Unterschiede und Konsequenzen aus solchen Unterschieden*“ (Holzmüller 2009, S. 271) aufgreift. Kultur stellt in diesem Zusammenhang aufgrund ihrer konstituierenden Vielschichtigkeit und ihres Facettenreichtums bereits ein heterogenes Konstrukt dar, was bedeutet, dass Mitglieder einer Kultur anhand von spezifischen Konstellationen in Bezug auf Techniken, Verhaltensmuster, Wünschen und Werten identifizierbar sind (vgl. Fiske 2002, S. 81). Die neue Sichtweise auf eine vorhandene kulturelle Heterogenität betrachtet sowohl kulturelle Konstrukte, die jeweils eindeutige kulturell-relevante Muster aufzeigen als auch die Beziehungen und den Austausch zwischen kulturellen Einheiten. Dabei führen Technik, Medien, Mobilität und Kommunikation in einer sich zunehmend globalisierenden Umwelt dazu, dass kulturelle Grenzen an Bedeutung verlieren, die kulturelle Stabilität abnimmt und sich kulturübergreifend neue Grenzen bilden (vgl. Hermans & Kempen 1998, S. 1111 ff.). Studien belegen mittlerweile, dass Individuen in kulturellen Interaktionsbeziehungen, wie z.B. Mitarbeiter und Kunden über kulturell-nationale Grenzen häufig über mehr Gemeinsamkeiten verfügen als im Vergleich zu Personen aus der eigenen nationalen bzw. kulturellen Gruppierung (vgl. Bolton & Myers 2003, S. 180 ff.; ter Hofstede, Steenkamp & Wedel 1999, S. 160 ff.; Smith & Schwartz 1997, S. 77 ff.). Als ein Beispiel für medial-kulturelle Integration soll der 1991 gegründete deutsch-französische Fernsehkanal ARTE als Gemeinschaftsunternehmen mit einer eigenen Mischkultur angeführt werden (vgl. Rothenberger 2008; Mühlfeld 2007; Hahn 1997; Gräßle 1995). Auf dieser Grundlage kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund unterschiedlicher kultureller, nationaler und regionaler, weltanschaulicher, vor allem aber auch berufsbezogener Gruppen, die sich jeweils durch individuelle Verhaltensweisen, Werte und Normen auszeichnen, auch eine Gruppierung „globaler Führungskräfte“ existiert, die als berufsbezogene Gruppierung über eigenkulturelle Agitationsweisen verfügt und sich über diese definiert. Da allerdings auch innerhalb dieser Gruppierung von einem hohen Heterogenitätsgrad ausgegangen werden kann, wird das Forschungskorpus der „globalen Führungskraft“ in der vorliegenden Untersuchung auch

auf diesen Faktor hin näher zu untersuchen sein.

Die sozialpsychologische Kognitionsforschung stellt gleichzeitig die These auf, dass Individuen – entgegen der allgemein anerkannten Grundannahme in der interkulturellen Forschung – multiple kulturelle Identitäten mit distinkten und geschlossenen Überzeugungssystemen ausbilden können, die über entsprechende Wissensstrukturen und Verhaltensmuster verfügen (vgl. Fowers & Richardson 1996, S. 609 ff.). Ob das berufskulturelle Wissen in diesem Sinne auch als loses Netzwerk unterschiedlicher Strukturen organisiert ist und Individuen in diesem Sinne neue Inhalte nicht in ein „kohärentes und abstraktes Wissenssystem integrieren, sondern Schemata separat festgehalten werden und [...] zueinander in Konflikt stehen können“ (Holzmüller 2009, S. 272), wird ebenfalls Gegenstand der vorliegenden Studie sein, indem die Frage nach der globalen Führungskraft als multiple Kultur-Identität gestellt wird.

Vor dem Hintergrund aktueller Tendenzen in der Führungsforschung ist in Bezug auf individuell-kulturelles Handeln vor allem der Eigenschaftsbegriff näher zu betrachten. Wie bereits der übergeordnete Führungsdiskurs, stellt der hier zu verortende Kompetenzbegriff ebenfalls ein sehr heterogenes Forschungskorpus dar, das unter dem englischen Oberbegriff „global management competencies“ zu verorten ist. Darunter gruppiert sich eine multivariable Zahl an sich ähnelnden Konstrukten wie „globalmindset“ (Rhinesmith 1992), „cross-cultural competence“ (Gertsen 1990), „intercultural sensitivity“ (Hammer, Milton & Wiseman 2003) und „cultural intelligence“ (Earley 2002). In dieser Reihe ist die Forschung zu „global leadership skills“ eine sich stetig um neue Modelle und Theorien erweiternde, wobei aufgrund der konzeptuellen Diversität bislang noch keine einheitliche Forschungsmeinung zu den nötigen Führungseigenschaften einer globalen Führungskraft vorliegt. (Vgl. Bücker & Poutsma 2010, S. 830) Eine aktuelle und grundlegende Herausforderung in der internationalen Führungsforschung besteht somit darin, darzustellen, wie eine globale Führungskraft beschaffen sein muss, um in verschiedenen nationalen und kulturellen Umwelten global erfolgreich handeln zu können.

Die Führung kulturheterogener Teams stellt in international tätigen Unternehmen eine elementare Herausforderung dar, denn trotz der ausführlichen Auseinandersetzung mit der grenzüberschreitenden Tätigkeit von Unternehmen seit den 1960er Jahren, besteht bis heute ein Mangel an umfassenden und konsensfähigen theoretisch-konzeptionellen Ansätzen des Internationalen Managements, was vorwiegend darin begründet liegt, dass

sich viele Einzeldisziplinen – von der Betriebswirtschaftslehre über die Organisations-  
theorie bis zur Psychologie und den Kulturwissenschaften – des Themas der grenzüber-  
schreitenden Unternehmenstätigkeit annehmen und sich die eigenständige Disziplin des  
Internationalen Managements erst in jüngster Zeit etabliert. (Vgl. Mooney & Amason  
2011, S. 35; Holtbrügge & Haussmann 2009, S. 322; Meckl 2009, S. 364) Im Rahmen  
einer Bestandsaufnahme zum gegenwärtigen Forschungsstand sollen im Folgenden  
etablierte und neuere Studien in Bezug auf Internationales Management und Interkultu-  
relle Führung reflektiert werden.

### 2.5.2 Reflexion diskursrelevanter Studien- und Forschungsergebnisse

Reflektierend, dass die Anzahl an Neuerscheinungen von Lehrbüchern in dem For-  
schungsfeld des Internationalen Managements kontinuierlich zunimmt und die Eingabe<sup>25</sup>  
der Begriffe „internationales Management“ (engl. „international management“),  
„globale Führung“ (engl. „global leadership“) und „globale Führungskraft“ (engl. „glo-  
bal leader“) in der Suchmaschine „Google“ rund 1.180.000 (engl. rund 1.090.000.000),  
2.820.000 (engl. rund 504.000.000) bzw. 1.120.000 (engl. rund 550.000.000) Ergebnis-  
se liefert, belegt, dass das vorliegende Forschungsthema von hoher Relevanz ist. *„To  
say that there has been an explosion in the amount of research on leadership that  
includes a cross-cultural component is at this point almost cliché”*, konstatieren zwar  
Dickson, Den Hartog und Mitchelson (2003, S. 730) in einem Aufsatz, dennoch sind in  
der interdisziplinären Datenbank Web of Science<sup>26</sup> im Zeitraum von 1985 bis heute  
rund 3.600 Artikel und Aufsätze unter den Suchbegriffen „international“ und „manage-  
ment“ aufgelistet. Die Forscher stellen fest, dass ein Wandel hin zu komplexeren und  
realistischeren Forschungsszenarien stattgefunden hat, wobei Kultur eine immer wichti-  
gere Rolle im Leadership-Diskurs einnimmt (vgl. Dickson, Den Hartog & Mitchelson  
2003, S. 730). Heute, rund zehn Jahre später, hat sich die Literaturlage noch weiter di-  
versifiziert, wenngleich noch immer kein „common sense“ zu dem Thema „Interkultu-  
relles Management“ besteht. Im Folgenden sollen ausgewählte diskursrelevante Studi-

---

<sup>25</sup> Die Eingabe der im weiteren Text beschriebenen Suchbegriffe ist exemplarisch am 18.02.2014 erfolgt,  
wobei der Browser „Firefox“ (Version 26.0) verwendet wurde.

<sup>26</sup> Die Plattform Web of Science, erstellt vom Institute of Scientific Information (ISI) kombiniert Online-  
Zitations- und Fachdatenbanken und deckt als interdisziplinäre Datenbank ein breites Fächerspektrum  
ab, wobei jeweils bibliographische Daten zu den einzelnen Zeitschriftenartikeln erfasst und ggf. Ab-  
stracts hinterlegt werden. Ausgewertet werden über 12.000 referierte wissenschaftliche Zeitschriften  
(Stand: Mai 2013) aller Fachgebiete einschließlich Open Access Journals.

en- und Forschungsergebnisse „klassischer“ und „neuer“ Autoren reflektiert werden, um das Forschungsfeld des vorliegenden Themas abzustecken. Zu beachten gilt dabei jedoch, dass es sich nicht um eine Darstellung vorliegender Erkenntnisse mit Anspruch auf Vollständigkeit handelt, als vielmehr um die Zusammenstellung eines Ausschnitts, der vor dem Hintergrund der vorliegenden Zielsetzung der Arbeit als relevant angesehen wird. Entsprechende Verknüpfungen werden direkt nach der Studienanalyse hergestellt.

Einhergehend mit dem Tatbestand, dass sowohl die Internationale Führungs- als auch Kulturforschung erst Mitte des 20. Jahrhunderts Einzug hielten, soll zunächst die Maslow'sche Bedürfnispyramide benannt werden, deren Grundzüge von **Abraham Harold Maslow** erstmals 1943 in einem Aufsatz (vgl. Maslow 1943) vorgestellt und später kontinuierlich weiterentwickelt wurde (vgl. Maslow 1954). Maslow geht in seinem Konzept davon aus, dass die Bedürfnisse des Menschen eine hierarchische Struktur haben und stufenweise angestrebt werden. Die Basis der Bedürfnishierarchie sind physiologische Grundbedürfnisse („physiological needs“) wie Trinken, Nahrung und Schlaf. Es folgen aufsteigend das Bedürfnis nach Sicherheit („safety needs“), nach sozialer Zugehörigkeit („affiliation needs“), nach Ansehen („esteem needs“) und an oberster Stelle nach Selbstverwirklichung („need for self-actualization“). In diesem Kontext werden die drei unteren Stufen der Pyramide als „Defizitbedürfnisse“ beschrieben, die zwei obersten Stufen als „Wachstumsbedürfnisse“. (Vgl. Miller 2006, S. 29 ff.) Vor dem Hintergrund der Konstitution einer globalen Führungskraft zu Beginn des 21. Jahrhunderts werden vor allem letztere in die Diskussion miteinfließen, da hier zunächst persönliche Leistung und Erfolg sowie final der Wunsch „*to become more and more what one is, to become everything that one is capable of becoming*“ (Maslow 1943, S. 382) im Zentrum stehen.

Als „Klassiker der Kulturforschung“ benennen Kutschker und Schmid **Edward Twitchell Hall**, der mit seinen Werken<sup>27</sup> eine Brücke zwischen Grundannahmen und Verhaltensebene durch Konzentration auf den Kommunikationsaspekt schlägt, indem er Kultur als Kommunikation und Kommunikation als Kultur bezeichnet („*Culture is communication and communication is culture*“, Hall 1959/1990, S. 186). In diesem

---

<sup>27</sup> Literaturlauswahl von Edward T. Hall: Understanding cultural differences (1990, gemeinsam mit Mildred Reed Hall), The dance of life (1984), Hidden Differences (1983), Beyond Culture (1977), The Hidden Dimension (1969), The Silent Language (1959/1990).

Zusammenhang betont er: „*Culture is many things, but it is primarily a system for creating, sending, storing and processing information*“ (Hall & Hall 1990, S. 179). Auch an dieser Stelle soll später eine Referenz zur Konstitution einer globalen Führungskraft hergestellt werden, denn es wird angenommen, dass der Begriff „Kultur“ in dem vorigen Zitat durch „Leadership“ ersetzt werden kann. Hall hat – beginnend in der zweiten Phase der Kulturforschung ab 1960 – auf die Unterschiede zwischen Kulturen hingewiesen. Elementar sind dabei vier Kulturdimensionen. In Bezug auf die 1) *Kontextorientierung* muss in Kommunikationssituationen eine bestimmte Menge an Informationen übermittelt werden, damit der Empfänger die Botschaft des Absenders versteht. Hall unterscheidet hier zwischen High- und Low-Context-Kulturen,<sup>28</sup> wobei für die Konstitution der globalen Führungskraft angenommen wird, dass diese – unabhängig von ihrer Primärsozialisation – kontextabhängig zwischen beiden Kulturformen wechseln kann. In Bezug auf die 2) *Raumorientierung* existiert die Annahme, dass in unterschiedlichen Kulturen ein unterschiedliches Verhältnis zum Raum existiert, wobei zwischen Privatsphäre und Territorium unterschieden wird. Aufgrund einer zunehmenden kulturellen Varianz in den Leitungsfunktionen globaler Unternehmungen ist auch hier davon auszugehen, dass der Raumbegriff zunehmend verschwimmt bzw. keine kulturspezifische Abgrenzung mehr erfolgt. Gleichfalls kann für die 3) *Zeitorientierung*<sup>29</sup> und die 4) *Informationsgeschwindigkeit*<sup>30</sup> angenommen werden, dass sich kulturspezifische Merkmale aufgrund globaler Handlungsorientierungen vermischen. Kritisch zu reflektieren ist in diesem Ansatz, dass Hall mit den vier Dimensionen nicht den Anspruch erhebt, alle kulturellen Unterschiede zu erfassen und dass neben kulturellen auch individuelle Differenzen existieren, so dass die Dimensionen als generelle Orientierungen zu verstehen sind, die keinesfalls das individuelle Verhalten erklären können. (Vgl. Kutschker &

---

<sup>28</sup> High-Kontext-Kulturen (z. B. asiatische, arabische Kulturen) zeichnen sich nach Hall dadurch aus, dass ein sehr geringer Teil an Informationen in der codierten, explizit formulierten Botschaft enthalten ist. In diesem dichten Beziehungsgeflecht müssen konkrete Botschaften nicht explizit erläutert werden. In Low-Context-Kulturen (z. B. us-amerikanische, europäische Kultur) ist in den Botschaften ein höheres Ausmaß an unmittelbaren Informationen enthalten, um den Sinn der Botschaft zu vermitteln. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 711)

<sup>29</sup> Hall unterscheidet hier zwischen einer monochronen („one-thing-at-a-time“) und einer polychronen („different-things-at-a-time“) Zeitauffassung. Erstere verfolgt eine lineare Zeitbetrachtung und die sequentielle Bearbeitung von Aufgaben nacheinander. Zweitere orientiert sich an einem linearen und zirkulären Konzept, wobei Zeit zu einem Raum wird, in dem gleichzeitig mehrere Aktivitäten durchgeführt werden. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 714)

<sup>30</sup> Hall unterscheidet hier zwischen Kulturen mit hoher und niedriger Informationsgeschwindigkeit, wobei der Unterschied in den Geschwindigkeiten liegt, mit denen in Kommunikationssituationen Informationen codiert und dekodiert werden. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 716)

Schmid 2011, S. 711 ff.)

Ebenfalls in die zweite Phase der Kulturforschung fällt **Douglas McGregors** X-Y-Theorie, die er erstmals 1960 in seinem Werk „The human side of enterprise“ (vgl. McGregor 1960) ausführt und später in weiteren Werken (vgl. McGregor 1967; McGregor 1966) vertieft. In seinen sich diametral gegenüberstehenden Führungsphilosophien bzw. Menschenbildern bildet McGregor mit der „Theory X“ einen passiven Durchschnittsmenschen ab, der eine abneigende Haltung gegenüber Arbeit hat, träge und verantwortungsscheu ist und angeleitet werden will. Dieses Management-Bild entspricht den Annahmen des klassischen Managements nach Fayol, Weber und Taylor (siehe Kapitel 4.5.1). Der „Theory Y“ zufolge hat Arbeit einen hohen Stellenwert, der Mensch ist durch Selbstdisziplin und Selbstkontrolle gekennzeichnet und er ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Dieses Management-Bild entspricht den Annahmen des Human-Relations-Konzepts. Aufgrund der Tatsache, dass sich die beiden vorgenannten Theorien ausschließen, entwickelt **William G. Ouchi** gut zwanzig Jahre später – als in der Führungsforschung der 1980er Jahre praxisorientierte Forschungsmodelle an Bedeutung gewinnen – die „Theory Z“, welche auf einem japanischen Management-Modell<sup>31</sup> basiert. (Vgl. Miller 2006, S. 34 ff.; Ouchi 1981) Für die Konstitution der globalen Führungskraft soll die „Theory Y“ zugrundegelegt werden.

Im Rahmen ihrer Studie „Managerial thinking – an international study“ erfassen **Mason Haire, Edwin E. Ghiselli und Lyman W. Porter** 1966 relativ früh länderspezifische Unterschiede hinsichtlich der Einstellungen von 3.641 Managern in 14 Ländern. Ausgehend von der Annahme, dass gutes Management einen entsprechenden Umgang mit Menschen erfordert, kommen Haire, Ghiselli und Porter zu der Erkenntnis, dass die Begrifflichkeit „to direct“ einen höheren Stellenwert habe als „to persuade“. Ersteres beinhaltet mehr Ansehen („prestige“), Stabilität („firmness“) und Aktivität („activity“), wohingegen zweiteres einer potenziellen Fehlerkultur näherstünde (vgl. Haire, Ghiselli & Porter 1966, S. 1 ff.). In der Studie wird festgestellt, dass „*good management is still seen as deciding and directing – a much more centralized and unilateral view of the dynamics of the process than is often announced*“ (Haire, Ghiselli & Porter 1966,

---

<sup>31</sup> William G. Ouchi belegt seine Theorie mit einem Vergleich US-amerikanischer („Type A“) und japanischer („Type J“) Unternehmen, wobei erstere durch individuelle Entscheidungsprozesse, individuelle Verantwortung, explizite Kontrollmechanismen und vorgezeichnete Karrierewege, zweitere durch kollektive Entscheidungsprozesse, ein holistisches Weltbild, implizite Kontrollmechanismen und keine vorgegebenen Karrierewege gekennzeichnet sind. (Vgl. Miller 2006, S. 55)



S. 171). Haire, Ghiselli und Porter resümieren in Hinblick auf die Forschung, dass sie bereit und die Techniken verfügbar seien, um kulturvergleichende Studien „*in a world which, day by day, is growing rapidly smaller and more interdependent*“ (Haire, Ghiselli & Porter 1966, S. 181) vorzunehmen, die ein breiteres Verständnis von länder- und kulturspezifischen Aspekten hervorbrächten (vgl. ebd.).

Vor diesem Hintergrund und mit der zunehmenden internationalen Führungsforschung zu Beginn der 1970er Jahre, beginnt auch **Geert Hofstede** mit seiner groß angelegten Kulturstudie, auf die in der akademischen Forschung auch heute über vierzig Jahre später noch sehr häufig als theoretische Grundlage zurückgegriffen wird. Über den konkreten Erhebungszeitraum der Studie existieren unterschiedliche Angaben. Auszugehen ist von einem Erhebungszeitraum zwischen 1968 und 1972, in dem rund 116.000 IBM-Mitarbeiter unterschiedlicher Berufsgruppen aus 60 Ländern<sup>32</sup> befragt wurden. Der Fragebogen, der ursprünglich etwa 150 bis 180 Fragen<sup>33</sup> umfasste, wurde zu diesem Zweck in insgesamt 20 Landessprachen übersetzt. Das Ziel der Studie bestand – einhergehend mit dem internationalen Forschungsverständnis Anfang der 1970er Jahre – darin, auf Basis umfangreicher Korrelations- und Faktoranalysen Dimensionen herauszuarbeiten, mit denen man kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen einzelnen Ländern darstellen konnte. Laut Hofstede nämlich sei ein Land durch seine Kultur geprägt, die sich auf nahezu alle Lebensbereiche und damit auch auf die Unternehmungen auswirkt. Diese Annahme ist für die Konstitution der globalen Führungskraft im 21. Jahrhundert insofern relevant, als dass davon ausgegangen werden muss, dass Führungskräfte kulturell geprägt sind und die kulturelle Prägung auch im Handlungsumfeld der Unternehmung reflektiert wird. Die Ermittlung der vier Kulturdimensionen 1) Machtdistanz, 2) Unsicherheitsvermeidung, 3) Individualismus/Kollektivismus und 4) Maskulinität/Femininität stehen im Zentrum seiner Forschung (Vgl. Hofstede 2001; Hofstede 1997a/b; Hofstede 1993) und werden später um eine fünfte Kultur-Dimension 5) Langfrist-/Kurzfristorientierung ergänzt. Für die Konstitution der globalen Führungskraft des 21. Jahrhunderts ist die Dimension Machtdistanz insofern relevant, als dass sie das Ausmaß beschreibt, bis zu welchem Mitglieder einer Gesellschaft oder eines Kulturkreises erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist. Eine hohe Machtdis-

---

<sup>32</sup> Für die spätere Analyse der Studienergebnisse wurde auf die Antworten aus 40 Ländern zurückgegriffen, da nur für diese Länder ausreichendes Datenmaterial vorhanden war.

<sup>33</sup> Für die spätere Analyse der Studienergebnisse wurden laut zahlreicher Veröffentlichungen nur 60 Fragen herangezogen.

tanz – als Ausdruck einer Machtunterschiedstoleranz bzw. -akzeptanz – bedeute dabei eine starke Akzeptanz der Ungleichverteilung von Macht in der Gesellschaft, also auch eine starke Akzeptanz von Rangunterschieden in der Unternehmenshierarchie. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 720 f.; Macharzina & Wolf 2010, S. 997) Dickson, Den Hartog und Mitchelson betonen hier, dass „*all over the world, the leadership role is associated with power and status*“ (Dickson, Den Hartog & Mitchelson 2003, S. 737) und die Art und Weise der Machtverteilung in einer Gesellschaft bzw. in einem Unternehmen einen elementaren Faktor für den Diskurs Führung darstelle. Macht kann als universale Führungsvariable als relevant betrachtet werden, jedoch muss vor allem in Hinblick auf die Konstitution der globalen Führungskraft eruiert werden, ob der Faktor Macht tatsächlich rein länderspezifisch oder mehrheitlich durch individuelle Primärsozialisation geprägt ist. In Bezug auf die Unsicherheitsvermeidung, die den Grad, in dem sich die Mitglieder einer Gesellschaft durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen, ausdrückt, ist entscheidend, inwieweit die Führungsfähigkeit einer globalen Führungskraft durch Risiko- oder Mehrdeutigkeitssituationen vor einem internationalen Handlungsumfeld beeinträchtigt ist. Die Individualismus/Kollektivismus-Dimension bildet ab, inwiefern in einem Kulturkreis individuelle Interessen gegenüber kollektiven Interessen bevorzugt werden. Je höher der Grad des Individualismus ausgeprägt ist, desto mehr würden Individuen als Ursache beruflicher Erfolge oder Misserfolge gesehen. Maskulinität und Femininität umschreiben schließlich, ob in einer Gruppe oder einem Kulturkreis eher Werte dominieren, die traditionell Männern oder Frauen zugeordnet werden. In maskulinen Gesellschaften seien die Rollen der Geschlechter stark voneinander abgegrenzt, wobei Männer bestimmt, hart und materiell orientiert sind. In femininen Gesellschaften zählten Werte wie Bescheidenheit, Feinfühligkeit sowie eine immaterielle Orientierung und Intuition. Diese „traditionelle“ Abgrenzung zwischen maskulinen und femininen Zuschreibungen hat in der Rezeption viel Kritik erfahren, worauf Hofstede mit der Veröffentlichung eines eigenständigen Werkes unter dem Titel „*Masculinity and Femininity: The taboo dimension of national cultures*“ (Hofstede 1998) entsprechend reagiert hat. Dennoch ist für die vorliegende Forschungsfrage relevant, dass die weibliche Wertzuschreibung der Intuition an Relevanz gewinnt. Dies wird vor allem in der empirischen Studie gezeigt werden (siehe Kapitel 7). Auch auf die Divergenz zwischen männlicher und weiblicher Führung wird in einem Exkurs unter Kapitel 6.5 näher eingegangen. Mit der Langfrist-/Kurzfristorientierung wird an-

gezeigt, ob die Angehörigen eines Kulturkreises primär ein Denken verfolgen, das in die weite Zukunft gerichtet ist oder ein situatives Denken auf das Hier und Jetzt vorherrscht. In Bezug auf den Unternehmensalltag haben strategische Überlegungen vor dem Hintergrund einer Langfristorientierung Vorrang gegenüber den operativen Fragen. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 722 ff.; Macharzina & Wolf 2010, S. 997; Dickson, Den Hartog & Mitchelson 2003, S. 740 ff.) Als ausgewählte Kritikpunkte sollen die mögliche Verzerrung landeskultureller Einflüsse aufgrund unternehmungskultureller Einflüsse sowie eine sehr westliche Prägung der Studie genannt werden. Eine ausführliche und kritische Würdigung nehmen Kutschker und Schmid vor (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 731 ff.). Hofstede selber kritisiert, dass die anzunehmende starke organisationale Kultur multinationaler Unternehmen von den nationalen Identitäten der Mitarbeiter überlagert würden (vgl. Hofstede 1993, S. 253). Wie bereits eingangs festgestellt, wird auch in neuesten Veröffentlichungen noch immer auf Hofstede referenziert, allerdings über Hofstedes Erkenntnisse hinausgehend ausgeführt, dass es aufgrund der kulturellen Vielfalt, welche durch eine stark globalisierte Wirtschaftsaktivität weiter zunimmt, für ein Management unmöglich sei, jede kulturelle Ausprägung des einzelnen Mitarbeiters in Entscheidungssituationen zu berücksichtigen.

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang die Veröffentlichung „When cultures collide: Managing successfully across cultures“ von **Richard D. Lewis** aus dem Jahr 1998, in der das Bild von nebeneinander existierenden Kulturen entworfen wird, die nach dem vorgegebenen Leitfaden-Schema „*Us and them*“ (Lewis 2006, S. X ff.) betrachtet werden. Mit Stichworten wie „*cultural differences in international business*“ (Lewis 2006, S. XVI) oder „*national characteristics*“ (Lewis 2006, S. XVII) wird nach dem klassischen Kulturmodell des Fremdschemas eine sehr starke Betonung des Anderen, des Unterschiedlichen und des Fremden vorgenommen. Vor dem Hintergrund eines überwiegend integrativen Forschungsansatzes ab Mitte der 1990er Jahre überrascht dieser Ansatz, der das stereotypische Ideal einer „Leitfaden-Illusion“ schürt, indem Einzelcharakterisierungen von Ländern mit unterschiedlicher Ausprägung der jeweiligen Items vorgenommen werden<sup>34</sup>. (Vgl. Lewis 2006, S. 177 ff.) „*Vielmehr muss das Ma-*

---

<sup>34</sup> Für jedes Land wird anhand der Items „Culture“, „Concepts“, „Cultural Factors in Communication“ und „Motivation“ eine landestypische Einzelcharakterisierung vorgenommen. Für Deutschland werden beispielsweise die Schlüsselwörter „indicating trust“ und „demonstrating solidity“ genannt. Außerdem wird über die Einstellungen der Deutschen aufgeführt: „They (sic!) are very interested in financing development in Eastern Europe and establishing partnership there.“, „As the strongest nation, they intend

*agement der Zukunft verstärkt auf die eigene ‚Firmenkultur‘ achten, die wie ein Schmelztiegel alle individuellen Ansätze aufnehmen muss und daraus eine für alle gültige ‚Betriebskultur‘ formt“* (Aldinger & Kämpf 2011, S. 20). Hier wird lediglich auf die Ansprache der Mitarbeiter durch die Führungskräfte eingegangen. Wie allerdings globale Führungskräfte beschaffen sein müssen, um eine oben geforderte „Betriebskultur“ zu etablieren, wird nicht ausgeführt.

Wie Hofstede nehmen auch **Jean-Louis Barsoux** und **Peter Lawrence** in ihren Untersuchungen eine primär landesspezifische Sichtweise ein, indem sie die These aufstellen, dass sich der Führungsstil und das Verständnis von Management in unterschiedlichen Ländern maßgeblich unterscheiden. Am Beispiel der Managementkonzepte in Deutschland, Frankreich und im angelsächsischen Sprachraum wird dokumentiert, dass die französischen und angelsächsischen Managementkonzepte eine primär generalistische Konstitution aufweisen, wohingegen das deutsche eher spezialistisch aufgestellt ist (vgl. Barsoux & Lawrence 1990, S. 65).

**Egbert Kahle** arbeitet auf dieser Grundlage heraus, dass in den USA und Großbritannien häufige Unternehmenswechsel üblich und akzeptiert seien. In Frankreich würde hingegen nach einer langen Traineephase eine entsprechende Unternehmensbindung erwartet. Das deutsche Leistungskonzept sei im Gegensatz zu den vorgenannten eher spezialistisch angelegt, wobei sich die Manager in ihrem spezifischen Aufgaben- und Erfahrungsgebiet in der Regel auf ihre Erfahrung verlassen und mit ihrem Expertenwissen aktiv in das operative Handlungsgeschehen eingreifen könnten. Im interkulturellen Vergleich stellt Kahle fest, dass von dem deutschen Manager erwartet wird, mehr Führungsinhalt zu liefern, wohingegen der französische und der angelsächsische Manager ihre primär allgemeingültigen Lösungsansätze gemeinsam in einem größeren Expertenkreis modifizieren. In Bezug auf Hofstede arbeitet Kahle heraus, dass die Akzeptanz von Macht in Frankreich – trotz eines hohen Individualismus – viel stärker ausgeprägt sei als in Deutschland oder Großbritannien. Abschließend stellt er die vier Management-Auffassungen heraus: 1) USA (gewinndominierend, unsentimental, unpersönlich, formal-rational), 2) Deutschland (technikbetont, Expertenwissen, Erfahrung), 3) Frank-

---

to lead the EU.“, „They value their good relationship with the United States“. Stereotype Aussagen erfolgen in Form von: „Germans (sic!) are generally punctual, organized and efficient. You must match these qualities.“, „Whatever you promise a German (sic!), you must deliver.“ Als Empfehlung wird genannt: „Overdoing small talk, Germans like facts, figures, reliable information.“ (Lewis 2006, S. 177 ff.)

reich (ausgeklügelte Rationalität, educated cleverness), 4) England (Charakter, soziale Beziehungen, Professionalität, Cleverness, general management). Kahle nimmt in diesem Ansatz einen länderspezifischen Blickwinkel ein (vgl. Kahle 2002, S. 99 f.).

Auch **Ingrid Tollgerdt-Andersson** verfolgt in ihrer Studie „Attitudes, values and demands on leadership“<sup>35</sup> einen länderseparierenden Ansatz („*form a picture of possible differences between cultures regarding their attitudes, values and demands on leadership*“, Tollgerdt-Andersson 1993, S. 51), indem sie anhand der Analyse von Stellenanzeigen für Führungskräfte in Schweden, Dänemark, Norwegen, Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien gewünschte Eigenschaften für unterschiedliche Anforderungsprofile destilliert. Auch Tollgerdt-Andersson referenziert in ihrem Ansatz auf Hofstede's „*well known study*“ (ebd., S. 50) und stellt fest, dass in allen Anzeigen maßgeblich auf persönliche und soziale Fähigkeiten Wert gelegt würde, aber dennoch ein klarer Länderunterschied zwischen germanischen, anglosächsischen und romanischen Kulturen in Hinblick auf die geforderten Fähigkeiten existiere (vgl. ebd., S. 48 ff.).

Auf die vorgenannten Ansätze von Hofstede, Barsoux, Lawrence, Kahle und Tollgerdt-Andersson referenzierend, wird für die Konstitution der globalen Führungskraft des 21. Jahrhunderts maßgeblich sein, dass Individuen durch ihr Studium oder praktische Einsätze im Ausland stark international geprägt sind. Nach der Primärsozialisation erfolgt in der Regel eine internationale Sekundärsozialisation, so dass die Daten von Hofstede nicht mehr ausschließlich als grundständige „Auskunftsdatenbank“ bezüglich kultureller Unterschiede gelten kann, da der Fokus zunehmend auf das kulturell geprägte Individuum gerichtet wird, das nicht mehr ein idealtypisches Nationalmodell eines Menschen darstellt und im Rahmen eines handlungs-kulturellen Richtwertes zu fassen ist. Darauf wird näher eingegangen in Kapitel 8.3.

Mit Beginn der 1990er Jahre und damit der partiell-integrativen Kulturforschung (siehe Kapitel 2.5.1) konzentrierte sich auch **Fons Trompenaars** in seiner Forschung auf die Betrachtung von Zusammenhängen mit managementrelevanten Fragenstellungen, wobei er Kultur als Drei-Schichtenmodell mit der Gesamtheit von expliziten Artefakten als äußerer Schicht, Werten und Normen als mittlerer Schicht und impliziten Grundannahmen als innerster Schicht beschreibt (vgl. Trompenaars 1996, S. 51 f.; Trompenaars

---

<sup>35</sup> Insgesamt 225 Stellenanzeigen wurden in den Jahren 1988 und 1992 gesammelt.

1993, S. 22f.) und lehnt sich damit an das Kulturebenen-Modell von Edgar Schein an, in dem in Bezug auf die Organisationskultur sichtbare Verhaltensweisen wie Artefakte, Rituale und Mythen auf einer ersten äußeren Ebene, Gefühle und kollektive Werte auf einer zweiten Ebene und Grundannahmen, Zeit- und Aktivitätsorientierung auf einer dritten Ebene zu verzeichnen sind (vgl. Schein 1985, S. 9). Auf Basis Trompenaars' Studie, in der 15.000 Personen<sup>36</sup> unterschiedlicher Unternehmungen<sup>37</sup> im Rahmen von insgesamt 900 interkulturellen Trainingsveranstaltungen in 19 Ländern befragt<sup>38</sup> wurden, entwickelte Trompenaars sieben Dimensionen, die eine Identifikation von kulturellen Unterschieden erlauben. In der Universalismus/Partikularismus-Dimension stehen sich das „Generelle“ mit der Beachtung allgemeingültiger Gesetzmäßigkeiten und das „Spezifische“ mit der Fokussierung auf persönliche Hintergründe gegenüber, wobei für die globale Führungskraft – wie bei Halls Kontextorientierung mit High- und Low-Context-Kulturen – beide Ausrichtungen relevant sind und je situations- und kontextabhängig ausgewählt werden muss. Wie Hofstede, stellt auch Trompenaars mit der Individualismus/Kollektivismus-Dimension die Frage nach der Beziehung von Menschen untereinander. Wie bei Hofstede ist auch hier entscheidend, dass sich die globale Führungskraft an der jeweiligen Handlungssituation orientiert und kontextabhängig entscheidet. Bei der Gegenüberstellung von Affektivität und Neutralität wird Emotionen insofern eine Bedeutung beigemessen, als dass davon ausgegangen wird, dass diese in affektiven Kulturen nicht unterdrückt werden, wohingegen in neutralen Kulturen Instrumentalität und Rationalität im Vordergrund stehen. An dieser Stelle soll für die globale Führungskraft im 21. Jahrhundert angenommen werden, dass sie maßgeblich um Neutralität bemüht sein sollte. Werden den Dimensionen Statuszuschreibung vs. Staterreichung, Zeitverständnis und Beziehung des Menschen zur Umwelt an dieser Stelle weniger Bedeutung beigemessen, spielt abschließend die Spezifität/Diffusität-Dimension noch eine entscheidende Rolle, da sie Ausdruck des Maßes der Betroffenheit eines Individuums durch eine bestimmte Situation oder Handlung ist. So lassen sich in diffusen Kulturen verschiedene individuelle Lebensbereiche nicht voneinander trennen, wohingegen in spezifischen Kulturen eine Abgrenzung zwischen Lebensbereichen wie

---

<sup>36</sup> 75 Prozent der befragten Personen sind gemäß Trompenaars als Manager zu bezeichnen, 25 Prozent zählen zum Verwaltungspersonal.

<sup>37</sup> Zu den Unternehmen zählen u. a. Danone (vormals BSN), Heineken, Philips, Volvo, Royal Dutch Shell.

<sup>38</sup> Der Erhebungsumfang der schriftlichen Fragebögen umfasst zunächst 79 Fragen, wobei dieser für die Analysen in „Riding the Waves of Culture“ (1993) auf 57 Fragen reduziert wurde.

Arbeit und Familie vorgenommen wird. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 734 ff.) Hier ist – auch bereits auf die empirische Studie in Kapitel 7 vorgreifend – festzustellen, dass aufgrund einer ständigen Erreichbarkeit durch Endgeräte der modernen Telekommunikation wie Laptop, Mobiltelefon oder Tablet-PC ein nicht mehr trennscharfer Übergang von spezifischen Kulturen in diffuse Kulturen und somit eine zunehmende Verlagerung der Berufswelt in die Privatwelt stattfindet. Für die globale Führungskraft des 21. Jahrhunderts ist anzunehmen, dass die Herausforderung eines mobilen Arbeitsplatzes darin besteht, als „Grenzgänger zwischen den Kulturen“ Arbeit und Freizeit in Einklang zu bringen. Als kritische Anmerkung sei erwähnt, dass die Studienteilnehmer Manager waren, die an entsprechenden Trainings teilgenommen haben. Es ist daher davon auszugehen, dass sich diese Teilnehmer bereits durch eine sehr hohe Aufmerksamkeitsspanne in Bezug auf interkulturelle Kompetenz auszeichnen. Ähnlich wie bei Hofstede muss von einer Relativierung der vereinigenden Kraft von Kultur ausgegangen werden, da nicht alle Individuen einer Kultur die gleiche kulturelle Prägung aufweisen (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 743), maßgeblich auch vor dem Hintergrund einer multinationalen beruflichen Prägung in den Erwerbsbiografien der Führungskräfte zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Eine ausführliche und kritische Würdigung findet sich bei Kutschker und Schmid (vgl. 2011, S. 740 ff.).

Mit Beginn der auch gegenwärtig verfolgten integrativen Führungsforschung Mitte der 1990er Jahre, knüpft **Robert J. House** mit der GLOBE<sup>39</sup>-Studie und ihrer Kernfrage nach einer universellen Führungsdefinition im Kontext kultureller Prägungen an die Untersuchungen von Hofstede an:

*„One of the key questions posed by this project was which specific leadership attributes and behaviors were universally endorsed as contributing to effective leadership and to what extent these attributes and behaviors were linked to cultural characteristics.“* (Ayman 2008, S. 221 f.)

Auf Basis einer Befragung von 17.370 Managern der mittleren Führungsebene lokaler Unternehmungen<sup>40</sup> zwischen 1994 und 1997 in mehr als 59 Ländern mit 62 Kulturen<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> GLOBE = „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness“.

<sup>40</sup> Für die Erhebung wurden lokale Unternehmungen der Lebensmittelindustrie, der Telekommunikationsbranche und des Finanzwesens berücksichtigt, da diese Branchen in den meisten Ländern existieren und sich systematisch voneinander unterscheiden. Lokale Unternehmungen wurden deshalb als Gegenstand der Befragung ausgewählt, weil deren Mitarbeiter größtenteils Angehörige der lokalen Nationalität bzw. Kultur sind.

<sup>41</sup> Ost- und Westdeutschland, die deutsche und französischsprachige Schweiz sowie die weiße und schwarze Bevölkerung Südafrikas wurden hier in Subkulturen unterteilt.

wurden zwischen 27 und 1.790 Personen (Ø 251 befragte Personen) pro Land in die Studie einbezogen (vgl. House et al. 2004, S. 96). Die groß angelegte Studie, an der zu Beginn mehr als 180 Personen<sup>42</sup> aus über 60 Ländern beteiligt waren, nimmt für sich in Anspruch, nicht Länder, sondern Kulturen zu erforschen<sup>43</sup>. Ziel der GLOBE-Studie war bzw. ist die Entwicklung einer empirisch fundierten Theorie zum Verständnis kultureller Variablen sowie deren Einfluss auf Führung und organisatorische Prozesse. Im Zentrum der Untersuchung steht die Frage, ob es universell akzeptierte erfolgreiche Verhaltensweisen von Führungskräften gibt bzw. ob bestimmte Verhaltensweisen nur in einzelnen Kulturen erfolgreich sind. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 744 ff.; Aycan 2008, S. 221 f.; Sackmann 2005, S. 321 f.; Dickson, Den Hartog & Mitchelson 2003, S. 731; House et al. 2004, S. 17; House, Javidan & Dorfman 2001, S. 492 f.) Angelehnt an Hofstede stellen House et al. neun Kulturdimensionen<sup>44</sup> auf. Für die vorliegende Arbeit sind aber vor allem die untersuchten Dimensionen des Führungsverhaltens relevant. In diesem Zusammenhang identifiziert die GLOBE-Studie 22 Führungseigenschaften, die in allen Kulturkreisen akzeptiert werden und acht Führungseigenschaften, die universell erwünscht sind (vgl. Javidan, House & Dorfman 2004, S. 39). Über ein zweistufiges statistisches Verfahren wurden diese 30 Führungseigenschaften zu 21 verschiedenen Eigenschaften aggregiert, worauf anschließend eine Gruppierung in die sechs globalen Führungsdimensionen *charismatisch*, *teamorientiert*, *partizipativ*, *humanorientiert*, *autonomieorientiert* und *defensiv* erfolgte. Eine starke Würdigung aller Kulturkreise findet hinsichtlich der beiden erstgenannten Dimensionen statt und auch in Bezug auf die partizipative Dimension ergeben sich hohe Werte, wohingegen die Dimension „humanorientiert“ neutral eingestuft wird. Autonomieorientierung wird hingegen als tendenziell schädlich und „defensiv“ als generell schädlich für eine gute Führungskraft betrachtet (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 759; Sackmann 2005, S. 321; Javidan, House & Hanges 2004, S. 41 f.). Die GLOBE-Studie konnte empirisch nachweisen,

---

<sup>42</sup> In diesen Personenkreis sind rund 150 Country-Co-Investigators (CCI) inbegriffen, die als Forscher vor Ort und Angehörige des jeweiligen Kulturkreises die Befragungen durchführten.

<sup>43</sup> Einzelne Kulturen werden zu zehn Kulturkreisen (Clustern) gruppiert, z. B. Germanisches Europa (Deutschland Ost/West, Niederlande, Österreich, Schweiz), Angelsächsischer Raum (Australien, England, Irland, Kanada, Neuseeland, Südafrika weiß, USA), Schwarzafrika (Namibia, Nigeria, Sambia, Simbabwe, Südafrika schwarz), Konfuzianistisches Asien (China, Hongkong, Japan, Singapur, Südkorea, Taiwan).

<sup>44</sup> Die neun Kulturdimensionen sind Unsicherheitsvermeidung, Machtdistanz, Institutioneller Kollektivismus, Gruppen-, familienbasierter Kollektivismus, Gleichberechtigung, Bestimmtheit, Zukunftsorientierung, Leistungsorientierung und Humanorientierung.



dass individuelle Erwartungen und Auffassungen über effektive Führung primär durch die Gesellschaftskultur und nur sekundär durch die Organisationskultur geprägt sind und dass erfolgreiche Führungskräfte die lokal vorhandenen gesellschaftskulturellen Werte, Normen und Überzeugungen in höherem Maße repräsentieren als weniger erfolgreiche Führungskräfte (vgl. Brodbeck 2006, S. 22). Als Konsequenz, die sich damit aus der Studie ergab, bezieht sich auf die Definition von organisationaler Führung als „*the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members*“ (House, Javidan & Dorfman 2001, S. 494). Im Anschluss an die Kritik bei Hofstede, dass die erhobenen Studiendaten nicht ausschließlich als grundständige „Auskunftsdatenbank“ bezüglich kultureller Unterschiede gelten kann, ist auch hier mit Lewis kritisch anzumerken, dass „*leaders cannot be transferred from culture to culture*“ (Lewis 2006, S. 105) und dass cross-nationale Transfers von internationalen Führungskräften „*are becoming increasingly common with the globalization of business*“ (ebd.). Durch die hohe Anzahl an einbezogenen Ländern bzw. Kulturen ergibt sich das Problem der Gleichsetzung, denn vor allem große Länder wie Indien und die USA weisen mehrere Subkulturen auf, die in der Studie nicht explizit berücksichtigt werden. Gegenwärtig ist festzuhalten, dass die GLOBE-Studie das umfangreichste Forschungsprojekt bezüglich der Frage nach kulturell-globaler Führung darstellt. Eine ausführliche kritische Würdigung findet sich bei Kutschker und Schmid. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 761; Sackmann 2005, S. 322) Für die vorliegende Forschungsarbeit ergibt sich die Fragestellung, ob eine dezidierte Berücksichtigung aller einzelkultureller Dimensionen überhaupt möglich und sinnvoll ist. Im Rahmen dieser Arbeit soll ebenfalls nicht von Landeskulturen, sondern von Kulturdimensionen ausgegangen werden, vor allem in Hinblick auf die Individualstruktur des Individuums in der interkulturellen Begegnung.

Seit Anfang der 1990er Jahre arbeitet das Markt- und Meinungsforschungsinstitut „**Gallup**“<sup>45</sup> systematisch daran, Mitarbeitermeinungen und Managementpraktiken zu erfassen, verbunden mit einer qualitativen und quantitativen Bewertung dieser Einschätzungen. Bisher hat die Organisation über 80.000 Führungskräfte und mehr als eine Million Arbeitnehmer befragt und neben der Entwicklung von firmen- bzw. klientenspezifischer Fragebögen einen Katalog von Kernfragen definiert, welche die

---

<sup>45</sup> Die Gallup Organization ist ein Markt- und Meinungsforschungsinstitut mit Sitz in Washington, D.C.

organisationsübergreifende Messung von Mitarbeitermeinungen und damit ein Destillat persönlicher Stärken ermöglicht. Die Grundannahme, die Gallup trifft, ist, dass die Menschen in ihrer Grundkonstitution nur wenig veränderbar seien und attestiert „guten Managern“ (sic!), dass diese erkannt hätten, dass jeder Mensch seine eigene Motivationskultur, seine eigene Denkweise und seinen eigenen Umgangsstil besäße und dass sich Menschen grundsätzlich nur bedingt ändern ließen. Das Ziel von Managern bestünde darin, als Katalysator zu fungieren, die individuellen Stärken von Mitarbeitern zu fördern und diese im Umkehrschluss für die eigene Unternehmung einzusetzen. (Vgl. Buckingham & Coffman 2005, S. 11, 19, 50 ff. und 264 ff.)

Anhand der jährlichen Befragungen zur Stärke der emotionalen Bindung deutscher Arbeitnehmer an ihr Unternehmen bildet der aktuelle „Gallup Engagement Index 12“<sup>46</sup> allerdings eine konträre Realität ab, da sich deutsche Arbeitnehmer nur wenig an ihren Arbeitsplatz gebunden fühlen, nahezu ein Viertel (24%) der Beschäftigten bereits innerlich gekündigt hat, 61 Prozent Dienst nach Vorschrift machen und nur 15 Prozent der Befragten eine hohe emotionale Bindung aufweisen. Die innere Kündigung verursacht einen hohen volkswirtschaftlichen Schaden<sup>47</sup> und die Ursachen für die geringe Mitarbeiterbindung seien auf Defizite in der Personalführung zurückzuführen. Frustrierte Mitarbeiter bemängelten vor allem, dass sie weder positives Feedback noch konstruktive Kritik erhielten und dass sich nicht für sie als Mensch interessiert würde (Vgl. Nink 2013, Internetquelle; Pfeifer 2013, Internetquelle). Hier zeigt sich deutlich, welche kontextuelle Aufgabe vor allem globalen Führungskräften im 21. Jahrhundert zukommt, da diese eine Mitverantwortung dafür tragen, dass sich Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und auf dieser Grundlage Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein zeigen.

Auf die Bedeutung des Kontextes für Führungskräfte gehen **B. Keith Simerson und Michael L. Venn** in ihrem „Contextual Leadership Model“ ein, in dem sie sechs organisationale Kontexte im Sinne von sechs unterschiedlichen Unternehmenszuständen<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Für den Gallup Engagement Index, der seit 2001 erhoben wird, wurden in dem Zeitraum vom 01.08. bis 21.12.2012 insgesamt 2.198 Arbeitnehmer in Deutschland über 18 Jahre befragt. Die Auswahl der Befragten erfolgte nach einem mehrstufigen Zufallsprinzip und mittels computergestützter Telefoninterviews.

<sup>47</sup> Gallup-Hochrechnungen beziffern die jährlichen Kosten durch Produktivitätseinbußen auf 112 bis 138 Milliarden Euro.

<sup>48</sup> Die sechs Kontexte lauten nach Simerson und Venn: 1) Starting a new organization, 2) Taking an organization in a new direction from a successful state when people are open to change, 3) Taking an or-

---

aufstellen, in denen Führungskräfte agieren und mit dem 1) custodial, 2) trusted, 3) trusting, 4) nurturing, 5) strategic, 6) supportive, 7) developmental, 8) inspiring und 9) working leader gleichzeitig neun Führungsrollen definieren, mit denen Führungskräfte in den entsprechenden Kontexten handeln. Die Forscher empfehlen, situationsbedingt den aktuellen Führungskontext zu ermitteln, in dem die Führungskraft aktuell handeln muss, um dann zu entscheiden, welche Führungsrolle sie einnehmen will. (Vgl. Simerson & Venn 2006, S. 20 ff.) Diese stark nach dem Baukastenprinzip aufgestellte handlungsempfehlende Studie steht einer Reihe von aktuellen Führungs- und Kommunikationsstudien gegenüber, die vermehrt handlungsorientiert auf das Individuum der Führungskraft in ihrer Umwelt eingehen.

**Daniel F. Pinnow** hebt die „IBM Global Chief Executive Officer Studie“ hervor, nach der erfolgreiche Global Team Player nicht mehr auf Veränderungen von außen reagieren, wie noch oben beschrieben, sondern selber Veränderungen initiieren. Wichtig sei in diesem Zusammenhang, dass sich Führungskräfte auch in einer unsicheren Umgebung wohlfühlen. (Vgl. Pinnow 2011, S. 9 ff)

**Morton T. Hansen, Herminia Ibarra und Urs Peyer** haben in ihrer Studie zu den fünfzig erfolgreichsten CEOs der Welt – das gleichzeitig das erste Ranking ist, das die Führungskräfte großer börsennotierter Unternehmen an ihrer Gesamtleistung vom ersten bis zum letzten Tag misst<sup>49</sup> – ermittelt, dass überzeugende Fähigkeiten in vier Bereichen erforderlich sind, nämlich die Übernahme der Rolle eines Vermittlers, die Anwerbung unterschiedlichster Talente, Vorleben von Teamgeist an der Konzernspitze und konsequentes Eingreifen, damit sich Mitarbeiter nicht in Debatten verlören. Außerdem sei das Firmenumfeld, anders als der persönliche Hintergrund des Managers, für die Performance eines CEOs nicht entscheidend. Erfolgreiche CEOs kämen zudem aus den unterschiedlichsten Branchen und Ländern<sup>50</sup>. (Vgl. Hansen, Ibarra & Peyer 2010,

---

ganization in a new direction from a succesful state when people are resistant to change, 4) Taking an organization into a new direction from a failed state, 5) Maintaining a current path or state for the organization as the current leader, 6) Maintaining a current path or state for the organization as the new leader.

<sup>49</sup> Grundlage der Studie stellten die Aktienindizes ‚Standard & Poor’s Global 1200‘ und ‚Standard & Poor’s BRIC 40‘ dar. Das Ranking stützt sich dabei auf drei Kennzahlen: Länderbereinigte Rendite, Branchenbereinigte Rendite und Entwicklung der Marktkapitalisierung während der Amtszeit des CEOs.

<sup>50</sup> Gute CEO-Leistungen sind geografisch weit gestreut, so dass in der Gruppe der erfolgreichsten 50 CEOs insgesamt 16 Staaten vertreten sind; unter den Top 200 sind es 25 Staaten. Die Plätze 1-3 der erfolgreichsten CEOs 2012 (2010) nehmen ein: 1) Steve Jobs, Apple (Steve Jobs, Apple), 2) Jeffrey P.

S. 22 ff.) In Bezug auf Deutschland stellen die drei aktuellen zukunftsvisionären Studien **„Demografie 2020“**<sup>51</sup> (Scheuvens 2012), **„Recruiting 2020“**<sup>52</sup> (Stokburger & Richter 2013) und **„Unternehmensführung 2030“** (Brühl 2011) heraus, dass sich der Anteil der über 50-jährigen Führungskräfte bis zum Jahr 2020 drastisch erhöhe und Unternehmen bei steigendem oder gleichbleibendem Bedarf dann 20 Prozent weniger Führungskräfte unter 50 Jahren zur Verfügung stünden (vgl. Scheuvens 2012, S. 5 ff.). Top-Manager von Konzernen, Großunternehmen und führenden Mittelständlern resümieren außerdem, dass die Persönlichkeit<sup>53</sup> stärker als bisher in den Vordergrund rücke und vor allem Offenheit und Sensibilität (87%), Anpassungsfähigkeit (82%) und internationale Erfahrung (56%) an Bedeutung gewinnen (vgl. Stokburger & Richter 2013, S. 2 ff.). In Bezug auf die Unternehmensführung eruiert Brühl die vier Handlungsfelder: 1) Flexibilität managen, 2) Kohäsion herstellen, 3) Sinn erzeugen und 4) Lernfelder eröffnen. Diese vier Felder stellten keine Alternativen oder voneinander abgegrenzte Zukunftsentwürfe dar, sondern bedingten sich als Facetten einer einzigen gesamthaften Zukunft gegenseitig (vgl. Brühl 2011, S. 12).

In Hinblick auf Deutschland bzw. international arbeiten ebenfalls drei aktuelle zukunftsvisionäre Studien – **„Führungskräftekommunikation. 1. Status quo-Analyse in deutschen Unternehmen“** (Kinter, Schulz & Tönnemann 2010), **„Kommunikation aus Sicht von Vorstandsvorsitzenden: Eine unterschätzte Herausforderung“**<sup>54</sup> (Will, Fleischmann & Fritton 2011) und **„Führung im Kommunikationsmanagement**

---

Bezos, Amazon (Yun Jong Yong, Samsung Electronics), 3) Yun Jong Yong, Samsung Electronics (Alexey B. Miller, Gazprom).

<sup>51</sup> Befragt wurden für die Studie die leitenden Personalverantwortlichen der 500 größten Unternehmen (nach Anzahl ihrer Mitarbeiter). Als Datengrundlage wurde die Hoppenstedt Firmendatenbank herangezogen. Die vorliegende Befragung wurde anonym im Sommer 2011 von der GfK SE (1935 als „GfK-Nürnberg Gesellschaft für Konsumforschung e.V.“ gegründet) im Auftrag von Odgers Berndtson durchgeführt.

<sup>52</sup> Befragt wurden für die Studie 673 Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene und HR-Verantwortliche unterschiedlicher Branchen. Die vorliegende Befragung wurde über vier Monate von 11/2012 bis 02/2013 im Auftrag von Boyden global executive search durchgeführt.

<sup>53</sup> Als Persönlichkeit werden beim Menschen alle zeitlich überdauernden, nicht-krankhaften, verhaltensrelevanten, individuellen Eigenschaften bezeichnet, die sowohl die Wahrnehmung durch andere Personen beeinflussen als auch das Verhalten dieser Person neben beispielsweise situativen Einflüssen mitbestimmen. (Vgl. Bekk & Spörrle 2012, S. 456)

<sup>54</sup> Befragt wurden für die Studie die Vorstandsvorsitzenden der 30 DAX-, fünf der größten MDAX-Unternehmen sowie der fünf größten deutschen nichtbörsennotierten Aktiengesellschaften. Von diesen 40 Unternehmen nahmen elf Unternehmen an der Studie mit leitfadengestützten Interviews teil. Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich von Juni bis November 2010.

– **Herausforderungen im internationalen Bereich**<sup>55</sup> (Röttger et al. 2013) – heraus, welche Bedeutung Kommunikation in einem internationalen Führungsumfeld einnimmt. Ausgangspunkt der ersten Studie ist der Umstand, dass ein erkennbarer und messbarer Zusammenhang zwischen Führung und Kommunikation existiere und dass somit die Qualität von Führung von der Qualität der Kommunikation abhängt. Führungskräftekommunikation wird laut Studie als Alltagsaufgabe des Top-Managements angesehen. Die Studie konstatiert allerdings, dass der Vorstandsbereich (37,7%) hinsichtlich der organisatorischen Verankerung der Führungskräftekommunikation hinter der Unternehmenskommunikation (42,6%) folge. Kritisch soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass die Autoren in ihrer Studie vorwiegend auf die funktionale Ausrichtung der Unternehmenskommunikation verweisen und diese nicht als integrierendes Element in den globalen Führungsprozess verstanden wird (siehe dazu Kapitel 5.3). (Vgl. Kinter, Schulz & Tönnemann 2010, S. 3 ff.).

Eine weitere Studie verweist nämlich darauf, dass die Wahrnehmung von Vorstandsvorsitzenden und damit auch der Unternehmen in einem immer schneller und stärker geführten öffentlichen Diskurs sehr stark durch ihre Kommunikationsfähigkeit geprägt sei. Dabei erlebten Vorstandsvorsitzende Kommunikationsanforderungen als überraschend hoch und verbrachten die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation, da diese nicht mehr in erster Linie Strategievermittlung und Informationspolitik darstelle, sondern selbst zum Teil der Strategie geworden und „*damit eine wichtige Managementdisziplin und ein Kernelement von Unternehmensführung*“ (Will, Fleischmann & Fritton 2011, S. 10) sei.

In der ersten internationalen, allerdings nicht repräsentativen, Studie zum Thema „Führung im Kommunikationsmanagement“ werden aktuelle Herausforderungen für Führungskräfte in der Unternehmenskommunikation diskutiert und die wichtigsten Voraussetzungen für exzellente Führung im Kommunikationsbereich benannt, wobei als größte Herausforderung der Umgang mit der wachsenden Informationsflut und –geschwindigkeit (28% D-A-CH, 23% International) gilt. Als wichtigste Voraussetzung für gute Führung wird die Beteiligung des Kommunikationsverantwortlichen am strategischen Entscheidungsprozess der Organisation genannt. (Vgl. Röttger et al. 2013, S. 1 ff.) Auch

---

<sup>55</sup> Befragt wurden für die Studie 4.000 Personen aus 23 Ländern, u. a. Deutschland, Österreich, Schweiz, Nord- und Südamerika, Asien. Die Studie wurde von Juli 2011 bis September 2012 in acht Kulturkreisen durchgeführt.

hier soll nochmals kritisch auf die Dichotomie von funktionalem bzw. institutionellem Verständnis von Kommunikation (vgl. Kapitel 5.3) hingewiesen werden.

Der „**Ketchum Leadership Communication Monitor 2013**“<sup>56</sup> resümiert schließlich, dass vor dem Hintergrund der Unsicherheit als neuer Normalität und der veränderten Führungsanforderungen des 21. Jahrhunderts, Führungskräfte zunehmend einer genauen Prüfung ausgesetzt seien und die Studie eine Antwort auf den „*global hunger for effective leadership*“ (KLCM 2013, S. 2, Internetquelle) liefern wolle. Wie die oben genannten Führungs-Kommunikationsstudien verweist auch der Kommunikationsmonitor von Ketchum darauf, dass „*effective leadership and effective communication are inextricably linked*“ (ebd.). Wie bereits in der Vorjahreserhebung festgestellt, sind eine offene und transparente Kommunikation der entscheidende Faktor für effektive Führung (vgl. Cartwright 2013, S. 1, Internetquelle). Gleichzeitig arbeitet die Studie auch heraus, dass Führungskräfte weltweit als ineffektiv wahrgenommen würden und Führungsverhalten einen direkten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens habe<sup>57</sup>. Vor dem Hintergrund formulieren die Autoren eine „magische Führungsformel“, die sich aus offener Kommunikation, entschiedenen Handlungen und persönlicher Präsenz zusammensetze. Führung wird dabei als eine Kombination von Handlung und Worten verstanden. (Vgl. Cartwright 2013, S. 2 f., Internetquelle; KLCM 2013, S. 2, Internetquelle) Im internationalen Vergleich stellt eine offene und transparente Kommunikation das wichtigste Führungsattribut dar (66%), wobei auffälligerweise Länder wie die USA (71%), China (72%), Südamerika (73%) und Afrika (80%) diesem Attribut die höchste Bedeutung beimessen. Im Vergleich liegt Europa mit seinem Vergleichswert bei 61 Prozent. Weltweit wird effektive Kommunikation von 75 Prozent der Befragten als sehr wichtig eingestuft, wobei Afrika (91%), China (83%), Südamerika (81%) und die USA (81%) wieder die ersten Ränge einnehmen. (Vgl. KLCM 2013, S. 59 f., Internetquelle) Als wesentliches Ergebnis aus den Kommunikationsstudien und dem Ketchum Leadership Communication Monitor soll für die vorliegende Arbeit die wechselseitige Beziehung und Bedeutung von Führung und Kommunikation herangezogen werden. Die Überlegung, dass Führung im Kern auf kommunikativer Einfluss-

---

<sup>56</sup> Befragt wurden für die Studie 6.000 Personen in zwölf Ländern, die landesrepräsentativ nach Alter und Geschlecht ausgewählt wurden. Die 15-18 Minuten dauernde Online-Erhebung erfolgte zwischen dem 21.12.2012 und dem 11.01.2013.

<sup>57</sup> Die Umfrage hat ergeben, dass 60 Prozent der Konsumenten weniger oder gar keine Produkte mehr von Unternehmen gekauft haben, in denen ein schlechtes Führungsverhalten wahrgenommen wurde.

nahme beruht (vgl. Hackman & Johnson 2009, S. 5) und somit als konstitutives Merkmal von Leadership angenommen werden kann, ist maßgeblich.

Abschließend soll kurz auf drei Studien bzw. Aufsätze eingegangen werden, die ihrem Titel oder den Fragestellungen zufolge einen ähnlichen Ansatz wie die vorliegende Untersuchung verfolgen: „**Unterstützende Führung. Die neue Rolle der Führungskraft im 21. Jahrhundert.**“ (Schust 2011), „**Die Führungskraft im 21. Jahrhundert. Eine Studie über aktuelle Führungstrends und Herausforderungen der Führungskräfte im 21. Jahrhundert.**“ (Achieve Global 2011), „**Jeder für sich und keiner fürs Ganze?**“<sup>58</sup> (Leipprand et al. 2012).

Der erste Text sieht die Aufgabe der „*Leader von morgen*“ (Schust 2011, S. 8) darin, in Organisationen ein systematisches Wissens- und Innovationsmanagement zu etablieren, in dem Führungs- und Fachkräfte situativ für das Gefühl der intelligenten und kreativen Arbeit qualifiziert würden (vgl. Schust 2011, S. 8). Der zweite Text fragt danach, mit welchen Herausforderungen Führungskräfte im 21. Jahrhundert konfrontiert und welche Fähigkeiten für Führungskräfte noch immer wichtig seien, wie sich Führung verändert und welche neuen Fähigkeiten sich herausgebildet haben. Primär wichtig für die Führung im 21. Jahrhundert sei eine komplexe Matrix an Fähigkeiten, die sich abhängig von geografischer Lage, Hierarchieebene sowie individueller Besonderheiten unterschieden. Außerdem benennt die Studie sechs Kompetenzfelder für einen modernen Führungsstil: Reflexion, Werteorientierung, Umgang mit Vielfalt, Kreativität, Mensch und Business. Effektive Führungskräfte zeichneten sich außerdem dadurch aus, dass sie ihre und die Stärken und Schwächen anderer anerkennen, aktuelle Strategien den Umständen anpassen sowie neue übernehmen. Gleichzeitig konstatierten die Befragten, dass geschäftliches Know-How in der komplexen Vielfalt der gegenwärtigen Herausforderungen nicht mehr ausreiche. (Vgl. Achieve Global 2011, S. 2 ff.)

Im dritten Text werden schließlich die Fragen nach Führungsherausforderungen für Deutschlands Spitzenführerkräfte im 21. Jahrhundert damit beantwortet, dass die Befragten drei Herausforderungen in Bezug auf neue Anforderungen sehen: 1) Steigende Komplexität, 2) Unzureichende Reflexion und 3) Getrennte Sektoren. Mit der Forde-

---

<sup>58</sup> Für die Studie wurden zwischen März und Oktober 2011 Interviews mit 30 deutschen Spitzenführerkräften geführt, darunter Minister, Staatssekretäre, Verfassungsrichter, Vorstandsmitglieder führender deutscher Unternehmen, Präsidenten von Forschungseinrichtungen, Unternehmensgründer, hochrangige Kirchenvertreter, Vertreter des Militärs und Vorsitzende großer zivilgesellschaftlicher Organisationen. Diese Studie erhebt erstmals einen Querschnitt über Führungsfragen aus Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft.

nung nach einem neuen Verständnis von Führung zählten zu den neuen Kernkompetenzen der individuellen Führungspraxis im 21. Jahrhundert die Reflexion des eigenen Handelns, Verwendung von Zeit auf das Zukunftsmanagement und sektorenübergreifende Zusammenarbeit und Vernetzung. (Vgl. Leipprand et al. 2012, S. 4 ff.) In einer von Unsicherheit geprägten Umwelt müssten Führungskräfte die Funktion eines Kompasses erfüllen, um Orientierung zu bieten, denn es wird auch festgestellt, dass Führung im 21. Jahrhundert *„trotz mehr Teilhabe, Digitalisierung und Auflösung von Hierarchien nicht obsolet [wird]. Im Gegenteil (sic!)“* (Ebd., S. 5). Inhaltlich sind mit dem vorliegenden Thema zwar Überschneidungen festzustellen; die drei Texte platzieren sich allerdings alle im Rahmen eines ökonomischen bzw. marktwirtschaftlichen Interesses, da die Mehrzahl der Autoren und vor allem die Finanzierung der Studien in dem Segment der Unternehmensberatung<sup>59</sup> zu verorten sind. Vor diesem Hintergrund werden mit den vorgestellten Texten maßgeblich die Aktualität des Themas und die Praxisrelevanz deutlich.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass viele der erstgenannten Führungsmodelle vor dem Hintergrund eines sehr stabilen Wirtschaftswachstums entstanden sind (vgl. Aldinger & Kämpf 2011, S. 57) und einen überwiegend quantitativ ausgerichteten Forschungsansatz verfolgen. Dieser Status Quo erweiterte sich im zeitlichen Verlauf der Führungsforschung hin zu qualitativen Studien, die allerdings sowohl in Hinblick auf Methodik und Konzeption z.T. sehr starke Unterschiede aufweisen (vgl. Macharzina & Wolf 2010, S. 648). Zwei wesentliche Stränge aber zeichnen die interkulturelle Führungsforschung aus: 1) Kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeit in Bezug auf Führung in verschiedenen Kulturen verbunden mit der Frage nach einer universellen Idealform von Führung sowie 2) Wissen und Kompetenzen, über die Führungskräfte im globalen Kontext verfügen müssen (vgl. Kaschube, Gasteiger & Oberhauser 2012, S. 447). Alle Forschungsergebnisse zeigen auf, dass kulturelle Differenzen zwischen Ländern existieren, allerdings sind diese und deren Konsequenzen in Bezug auf internationale

---

<sup>59</sup> Günther H. Schust ist Dozent für Leadership, Personal, Projekt- und Innovationsmanagement an den Hochschulen St. Gallen, Zürich-Winterthur, Kempten/Allgäu, München und Hamburg sowie Partner der Management- und Personalberatungsgesellschaft IHH (1); Achieve Global ist eine amerikanische Unternehmensberatung mit Deutschland-Sitz in Düsseldorf (2); Tobias Leipprand ist Mitglied des Vorstandes ‚stiftung neue verantwortung‘, Jutta Allmendinger ist Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung und Professorin für Bildungssoziologie und Arbeitsmarktforschung an der Humboldt-Universität zu Berlin, Markus Baumanns ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Schumacher & Baumanns, Jörg Ritter ist globaler Co-Leader „Family Business Advisory“ bei Egon Zehnder International (3).



Führung diffus. Die Studien seien zwar weder völlig komplementär, da sie sich nicht nur ergänzten, sondern auch überschneiden, noch seien sie substitutiv, da kein Konzept die Dimension der anderen völlig beinhalte. Kutschker und Schmid zufolge blieben die Auswirkungen auf das Management jedoch spekulativ und beruhten auf Plausibilitätsüberlegungen (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 775 und 779).

Es stellt sich also die Frage, ob in Bezug auf kulturvergleichende Führungsstudien universelle Führungsprinzipien ausreichen, um kulturspezifisches Führungshandeln zu beschreiben, da häufig nicht interkulturelle Begegnungen untersucht würden, sondern ein Vergleich von Erwartungen einheimischer Mitarbeiter eines Landes an ihre einheimischen Vorgesetzten mit ähnlichen Konstellationen eines anderen Landes vorgenommen würde. Aus möglichen Unterschieden wird als Anforderung an eine internationale Führungskraft abgeleitet, ihr Verhalten im interkulturellen Austausch anzupassen. Diese Logik unterstellt, dass die Erwartungen an eine Führungskraft aus einer anderen Kultur identisch sind mit denen an die Führungskraft aus der eigenen Kultur. Dieser Ansatz muss gegenwärtig – vor dem Hintergrund eines stetig wachsenden Kulturaustausches – hinterfragt werden. Möglicherweise ändert sich die Erwartungshaltung an das Verhalten einer ausländischen Führungskraft in Kenntnis deren fremdkulturellen Hintergrundes oder es findet eine Anpassung des eigenen Verhaltens statt. (Vgl. Kaschube, Gasteiger & Oberhauser 2012, S. 448) Auch wenn eindeutige Ursache-Wirkungs-Zuschreibungen nicht möglich seien, dürften kulturelle Fragestellungen nicht ausgeblendet werden. Vielmehr sei danach zu fragen, ob sich die Forschung einem generell universalistischen Vorgehen bzw. meta-universalistischen Grundannahmen verschrieben habe, in dem der „Gegenstand Kultur“ zwecks einer optimalen Vergleichbarkeit in bestimmte Schemata oder Cluster gepresst werde. (Vgl. Knaack 2012, S. 31; Kutschker & Schmid 2011, S. 775 f.) Diesem Subsumierungsansatz ist sehr kritisch zu begegnen, da im Rahmen einer gestaltungsorientierten Managementlehre Interdependenzen unterschiedlicher Kulturfelder untersucht werden sollen, um einen Beitrag zur integrativen Kulturforschung zu leisten. Neben Kultur als erstem Filter sei auch die individuelle Prägung von Verhalten ausschlaggebend für eine interkulturelle Führungsforschung, da es auch innerhalb einer Kultur eine Vielzahl unterschiedlich ausgeprägter Verhaltensweisen gebe. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 780) Somit ist in Hinblick auf die untersuchten Studien festzustellen, dass neben den kulturellen vor allem auch individuelle Unterschiede existieren. In der Untersuchung der Konstitution einer globalen Führungskraft im 21. Jahr-

hundert greift die Betrachtung rein landeskultureller Unterschiede zu kurz, da jedes Individuum – wie oben bereits erwähnt – eine eigenkulturelle Prägung im Rahmen der Primärsozialisation erfahren hat, die aufgrund von berufsbiografischer Sekundärsozialisation fremdkulturell geprägt ist. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass jedes Individuum kulturell-individuelle Muster hervorbringt. Abgebildete Kulturmodelle produzieren hingegen wenig flexible Muster von Stereotypen, die in einer zunehmend globalisierten Umwelt, in der es um die Handlungen von Individuen geht, wenig hilfreich sind. Kulturmodelle sollten somit nicht als „Bedienungsanleitungen“ für die Interaktion mit fremdkulturellen Kooperationspartnern verstanden werden. Als viel bedeutender wird die persönliche Interaktion angenommen. Mintzberg bringt diese Annahme auf den Punkt: *„The world is too complex to give you merely a list of practices to follow. What managers in the 21<sup>st</sup> century need most is insight so that they can develop their own prescriptions for their own particular needs.“* (Mintzberg zit. nach Appelo 2010, S. XXIX). Die Frage nach spezifischen Führungskulturen ist unter dieser Annahme redundant, da es vielmehr zu überprüfen gilt, ob sich viele kulturelle Führungsunterschiede zugunsten eines universellen Führungsstils langsam auflösen. Zwar bedeute dies keine Aufgabe traditioneller Werte, aber eine Anpassung auf der Verhaltensebene. Kaschube unterstellt, dass die Führungsaufgabe vor diesem Hintergrund nicht leichter würde, da sich die Unterschiede bereits in einer Kultur deutlich erhöhten. (Vgl. Kaschube, Gasteiger & Oberhauser 2012, S. 448) Eine adäquate Abbildung breiter kultureller Begegnungen findet in der Forschung nicht statt. Im Anschluss an die vorgenannten Studien erfahren stattdessen Methoden und Verfahren der Eignungsdiagnostik – trotz bereits über 5.000 entwickelter Tests – ein Wettrüsten. Knaack plädiert – dem oben genannten Tenor folgend und Schema- bzw. Cluster-Prinzipien ablehnend – für eine professionelle Intuition im Rahmen der erfolgreichen Auswahl von Führungskräften. Er referenziert auf die Existenz der zwei Systeme Kognition und Emotion, welche die Basis für Intuition und Erfahrungswissen<sup>60</sup> bilden. (Vgl. Knaack 2012, S. 30 ff.)

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit berücksichtigten Veröffentlichungen lassen den Schluss zu, dass in der Wissenschaft derzeit wenig empirisch gesicherte Erkenntnisse

---

<sup>60</sup> Laut Knaack sind Kognition und Emotion die Grundlage von Entscheidungen. Er stellt das blinde Vertrauen in das rationale System in Frage, da Menschen 40 Bits pro Sekunde bewusst erfassen, allerdings in der Lage sind, mit ihrem Unterbewusstsein in der gleichen Zeit 20 Millionen Bits an Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und zu speichern. Knaack benennt Intuition damit einen über alle fünf Sinne aufgenommenen Wissensschatz, der auch als Erfahrungswissen bezeichnet wird.

dazu vorliegen, wie der Prototyp einer globalen Führungskraft aussieht. Allerdings liefern vorhandene Erkenntnisse zur Führungsforschung zahlreiche Anknüpfungspunkte, um einen Beitrag zur Lösung dieses Problems zu leisten. Die forschungsleitende Frage, die im Mittelpunkt steht und sich durch die gesamte Untersuchung zieht, lautet wie unter Kapitel 2.3 hergeleitet: *Wie muss strategische Führung im Zeitalter des 21. Jahrhunderts unter Annahme kultureller Einflüsse auf Wirtschaft und Wettbewerb konzipiert und die „ideale globale Führungskraft“ konstituiert sein?* Die Zielsetzungen, die mit der vorliegenden Forschungsarbeit verfolgt werden, sind theoretischer, empirischer und praktischer Natur. In theoretischer Hinsicht werden verschiedene Ansätze des Führungsbegriffes dargestellt. In empirischer Hinsicht geht es um die Überprüfung der theoretisch entwickelten Möglichkeit an der Realität. In praktischer Hinsicht werden Implikationen für die Konstitution globaler Führungskräfte abgeleitet.

### **2.5.3 Positionierung der Führungsforschung in der Forschungspraxis**

Das Internationale Management hat sich zwar in der betriebswirtschaftlichen Forschung als Diskurs positioniert, steht aber noch immer nicht im Zentrum der Forschung und Lehre. Es wird häufig als Zweit- oder Drittfach betrachtet, obwohl die Disziplin mittlerweile eine große und unüberschaubare Anzahl an Literatur aufweist und auf internationaler Ebene in Hinblick auf einschlägige Publikationen<sup>61</sup> als etablierte Teildisziplin betrachtet werden kann.<sup>62</sup> (Vgl. Schmid & Oesterle 2009, S. 6 ff.) Als eine Disziplin mit stark praxisorientierter Ausrichtung weist sie einen hohen Anteil empirischer Forschungsarbeiten auf, wobei häufig ein Bezug zu den anfänglichen und z. T. bereits veralteten Theorien<sup>63</sup> des internationalen bzw. interkulturellen Managements hergestellt wird. Daher sind neue theoriebildende Forschungsansätze für das Internationale Management essentiell<sup>64</sup>, allerdings zeigt sich in der gegenwärtigen wissenschaftlichen

---

<sup>61</sup> Als etablierte Zeitschriften, deren Fokus auf dem „Internationalen Management“ liegt, gelten: „Journal of International Business Studies“ (JIBS), „Journal of International Management“ (JIM), „Journal of World Business“ (JWB), „International Business Review“ (IBR), „Management International Review“ (mir), „International Studies of Management and Organisation“ (ISMO), „Thunderbird International Business Review“ (TIBR) und „Transnational Corporations“ (TR). Eine ausführliche Übersicht über die relevanten internationalen und nationalen Zeitschriften siehe Anhang 1.1.

<sup>62</sup> Viele Hochschullehrer der Wissenschaftlichen Kommission „Internationales Management“ im VHB haben einen Lehrstuhl für andere Disziplinen inne (z. B. Organisation, Marketing, Personal).

<sup>63</sup> Eine Vielzahl interkultureller Untersuchungen bezieht sich grundlegend auf die Forschungsergebnisse von Hofstede in Bezug auf Kulturdimensionen (siehe Kapitel 2.5.2).

<sup>64</sup> Mit der GLOBE-Studie knüpft House mit der Kernfrage nach einer universellen Führungsdefinition im Kontext kultureller Prägungen an die Untersuchungen von Hofstede an (siehe Kapitel 2.5.2).

Führungsdiskussion sowie in der Veröffentlichungspraxis zunehmend eine bewusste Distanzierung von der anwendungsorientierten Praxis und damit eine Nicht-Berücksichtigung des Themas „Anwendungsorientierung“. Der geänderten Herausgeberpolitik des JIBS (Journal of International Business Studies) zufolge sei der Wettbewerb der Ideen im Bereich des Internationalen Managements nur dann erfolgreich zu bestreiten, wenn die Zeitschrift eine Vielzahl theoretischer Ansätze publiziere und sich maßgeblich auf die Vielzahl theoretischer Konstrukte und Paradigmen im Bereich des „international business“ konzentriere. Zwar betont der Herausgeber<sup>65</sup> die Multidisziplinarität des Forschungsfeldes und benennt auch „Führung“ und „kulturelle Umwelten“ als essentielle Forschungsdiskurse, betont aber gleichzeitig, dass die forschersche Relevanz in Bezug auf die Management-Praxis für das Review-Verfahren unerheblich sei, da die Führungspraxis selbst entscheide, welche wissenschaftlichen Diskurse für sie relevant sei. (Vgl. Lewin 2004, S. 79 f.) Im Rahmen der „Meet the Editors Session“ zum Thema „Rigor and Relevance. Implications for Research and Teaching“<sup>66</sup> stellte Lewin die neue Leitlinie des JIBS auf der Annual Conference on Corporate Strategies im Mai 2006 in Berlin vor. Gemäß dieser neuen Leitlinie wolle sich die Zeitschrift nicht als Publikationsmedium anwendungsorientierter Forschung verstehen, weil der Forschungsfokus nicht darauf liege, in empirischer und praxisorientierter Forschung ausschließlich Neues zu formulieren und die Forschungsergebnisse zurück in die Praxis zu kommunizieren. Ganz im Gegenteil ginge es um einen rein wechselseitigen wissenschaftstheoretischen Austausch innerhalb der Wissenschaftsgemeinschaft. In diesem Zusammenhang stellen Oesterle und Schmid die Frage, ob das Internationale Management, wenn es eine oben beschriebene Entwicklung nähme, vor dem Hintergrund eines zunehmenden Ressourcenwettbewerbes überhaupt bestehen könne, da der Anwendungsbezug im Forschungsprozess zunehmend reduziert würde und kein Interesse mehr daran bestünde, Forschungsergebnisse direkt an die Praxisvertreter zu kommunizieren. Als Gegenbeispiel werden in diesem Zusammenhang die Natur- und Ingenieurwissenschaften angeführt, die sich als anwendungs- und praxisorientiert verstehen und in Form von Forschungsk Kooperationen einen intensiven Praxis-Austausch pflegen. In Bezug auf das Internationale Management wird angenommen, dass sich die relativ

---

<sup>65</sup> Arie Y. Lewin war von 2003 bis 2007 Herausgeber des JIBS.

<sup>66</sup> Teilnehmer dieses Panels waren Prof. Manuel Becerra (Journal of Management), Prof. Mike Wright (Journal of Management Studies), Prof. Michael-Jörg Oesterle und Prof. Joachim Wolf (beide Management International Review).

junge universitäre Disziplin gegenüber ihren Nachbardisziplinen theoretisch zu behaupten und zu legitimieren strebt. (Vgl. Oesterle & Schmid 2009, S. 178 f. und 194)

*„Als ‚wahre‘ Wissenschaft scheint dabei vor allem jenes Forschen empfunden zu werden, welches formal-analytische Stringenz und Geschlossenheit sowie (vermeintlich) empirische Komplexität auf Kosten praktischer Relevanz bevorzugt.“* (Oesterle & Schmid 2009, S. 194)

Praxisnähe steht hier der Wissenschaftlichkeit gegenüber und wird als sich ausschließendes Kriterium empfunden. Wurden die Publikationsstrategien des JIBS, des AMJ (Academy of Management Journal) und des ASQ (Administrative Science Quarterly) Anfang des neuen Jahrtausends noch wegen einseitiger quantitativer Forschungsmethoden kritisiert (vgl. Peterson 2004, S. 30 und 40), stellt sich das JIBS im „Statement of editorial policy“ heute als multidisziplinär in seinem Geltungsbereich sowie interdisziplinär in Bezug auf Inhalt und Methodik dar. Aufsätze sollten „real-world phenomena“ behandeln und disziplinübergreifende Forschungsansätze, Theorien und Konzepte verfolgen. Die Zeitschrift versteht sich heute als Organ der Methodenvielfalt und konzentriert seine Veröffentlichungen auf sechs Unterbereiche internationaler Managementstudien<sup>67</sup>. In diesem Zusammenhang fällt auf, dass sich die strikte Ablehnung des vorstehend beschriebenen praxisrelevanten Forschungsfokus unter dem neuen Herausgeber John Cantwell ein wenig zugunsten der Anwendungsorientierung verändert hat. Dennoch wird auch betont, dass Artikel zu den praxisorientierten Themen wie Lehrmethoden oder Literaturlauswertungen, die sich an Vertreter der Managementpraxis richten, nicht veröffentlicht werden. Manuskripte, die keinen Beitrag zur internationalen Forschungspraxis liefern, würden ebenfalls nicht angenommen. (Vgl. JIBS 2012, Internetquelle)

Dieser Wissenschafts-Praxis-Dissonanz folgend argumentierte auch zu Knyphausen-Aufseß bereits 1997, dass Wissenschaft und Praxis unterschiedliche Handlungsbereiche mit je spezifischen Eigenanforderungen seien, deren Distanz letztlich zwar unaufhebbar, es aber dennoch wünschenswert sei, die Grenzen zwischen beiden Bereichen nicht zu

---

<sup>67</sup> Die sechs JIBS-Publikationsfokuse: (1) Aktivitäten, Strategien, Strukturen und Entscheidungsprozesse multinationaler Unternehmungen, (2) Interaktionen zwischen multinationalen Unternehmungen und anderen Organisationen, Institutionen und Märkten, (3) Grenzüberschreitende Firmenaktivitäten, (4) Beeinflussung internationaler Umwelten (Kultur, Wirtschaft, Recht, Politik) von Aktivitäten, Strategien, Strukturen, Entscheidungsprozessen von Unternehmungen, (5) Internationale Dimensionen von Organisationsformen und -aktivitäten, (6) internationale länderübergreifende Studien in Bezug auf Geschäftsprozesse und organisatorisches Verhalten in unterschiedlichen Umwelten und Kulturen. (JIBS 2012, Internetquelle)

strikt zu definieren, da die Theoriearbeit mit der Frage nach den „*Dysfunktionen eines Transfers von Theorien in die Unternehmenspraxis*“ (zu Knyphausen-Aufseß 1997, S. 137) erst am Anfang stünde (vgl. ebd., S. 111, 119 und 137). So plädiert Albersmeyer-Bingen für einen ganzheitlichen Begriff von Führung in dem Sinne, dass „*Wissenschaft und Forschung von Lebenswelt und Praxis tief durchdrungen sind*“ (Albersmeyer-Bingen 2006, S. 20) und es diesen Zusammenhang aufzudecken gelte.

Der Praxisbezug der Disziplin Führungsforschung, die Wolff als „*Sorgenkind der Organisationswissenschaft*“ (Wolff 2009b, S. 19) beschreibt, scheint aufgrund ihrer relativ jungen Forschungshistorie Fluch und Segen zugleich zu sein. Einerseits wurde mit den obigen Ausführungen in Bezug auf die Veröffentlichungspolitik des JIBS eine relative Anwendungsferne dargestellt. Andererseits wird Managementforschung als Real- und Erfahrungswissenschaft von einer Vielzahl von Wissenschaftlern bereits per definitionem als praxisrelevante Forschung mit theoretischer problem- und lösungsorientierter Grundierung betrachtet, welche Ereignisse und Phänomene im Rahmen der Unternehmensführung objektiv beschreiben und in Form von theoretischen und konzeptionellen Ansätzen Erklärungen bzw. Vorhersagen für die Praxis zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit finden sollen. (Vgl. Meckl 2009, S. 361) Entgegengesetzt der zu Beginn des neuen Jahrtausends formulierten JIBS-Herausgeberpolitik konstatieren Steinmann und Schreyögg, dass das Wissenschaftsziel der Managementforschung entsprechend der problemorientierten Forschung in der Entwicklung von Bezugsrahmen liegt, die eine allgemeine Vorgabe bzw. Hilfestellung zur Lösung von Steuerungsproblemen in Unternehmungen gäben. (Vgl. Steinmann & Schreyögg 2000, S. 38) Auch Frank betont, dass die Ergebnisse managementrelevanter Forschung in einer praxisrelevanten Betriebswirtschaftslehre einen Beitrag zur Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmen liefern sollen, wobei aufgestellte Hypothesen aus Sicht einer rationalistischen Wissenschaftstheorie durch die Konfrontation mit der Realität zu überprüfen und bei Vorliegen empirischer Evidenz bis auf weiteres zu bestätigen seien. (Vgl. Frank 2003, S. 283) Kontrastierend dazu beschreibt Meckl die Annahme, dass Allgemeingültigkeit anstrebende Theorien kaum in der Lage seien, konkrete Probleme aufgrund des Fehlens relevanter Variablen zugunsten eindeutiger, dabei aber ausschließlich theoretisch-motivierter Modelle realistisch und handlungsorientiert darzustellen. Daher weist das Forschungsfeld des Internationalen Managements mittlerweile eine Vielzahl von Theorien auf, wobei unter einer Theorie im Folgenden ein in sich logisches und konsis-

tes System von Hypothesen verstanden wird. Theorien werden, wie auch in anderen betriebswirtschaftlichen Forschungsfeldern, mit dem Ziel entwickelt, aufgestellt und angewendet, um ein erklärendes Potential für zentrale Phänomene des Untersuchungsfeldes zu bieten und in einem zweiten Schritt eine normative Komponente in Hinblick auf die Empfehlung von optimierenden Maßnahmen zu offerieren. (Vgl. Meckl 2009, S. 365)

Bereits seit Beginn der Auseinandersetzung mit theoretischen Modellen stellt der Zusammenhang zwischen einem theoretischen Erkenntniswunsch und einer praktischen Anwendungsmöglichkeit eine kontroverse Diskussion dar, wobei Schanz den theoretischen Erkenntnisgewinn als eine maßgebliche Voraussetzung erfolgreichen Handelns bezeichnet (vgl. Schanz 2000, S. 86) und damit die Position der meisten Forscher und Theoretiker vertritt. Drucker attestiert, dass Management eine Praxis und weniger eine Wissenschaft sei, da noch zu wenig theoretisches Wissen existiere, „*um dem Management die Zwangsjacke einer ‚Wissenschaft‘ aufzuzwingen*“ (Drucker 2009a, S. 53 f.). Und auch Thomas Straubhaar, der Direktor des Hamburgischen WeltWirtschaftsinstituts (HWWI), kritisiert die Überheblichkeit und Verantwortungslosigkeit seines Faches, indem er offene Kritik an den starren Methoden in den Wirtschaftswissenschaften erhebt und eine grundlegende Überprüfung von Grundannahmen ökonomischer Theorien anmahnt. Aufgrund der Komplexität der Welt und der in ihr real existierenden Phänomene bedarf es weiterführenden Fragen in einem interdisziplinären Rahmen, die der Prozesshaftigkeit der Ökonomie gerecht würden (vgl. Straubhaar zit. nach Kaelble, Ohanian & Fricke 2012, o. S.) Nida-Rümelin<sup>68</sup> pointiert diese Diskussion mit der Aussage, dass die Separierung unterschiedlicher disziplinärer Kulturen eine Krankheit sei, die das Bildungssystem befallen habe (vgl. Nida-Rümelin 2013, S. 139). Eine ausführliche Darstellung der „Rigor-Relevance Gap“, der Kluft zwischen Managementtheorie und Managementpraxis, findet sich bei Kieser und Leiner. (Vgl. Kieser & Leiner 2010, S. 89 ff.)

---

<sup>68</sup> Julian Nida-Rümelin ist ein deutscher Philosoph und war von 2001 bis 2002 Kulturstaatsminister. Von 2009 bis 2013 war er Mitglied des Parteivorstandes und Vorsitzender der Grundwertekommission der SPD. Nida-Rümelin hat Philosophie und Physik studiert, wobei er beide Disziplinen als verwandt empfunden habe, da beide weniger Wissen als Klarheit des Denkens erforderten und für beide die Logik direkt und indirekt eine wichtige Rolle spiele (vgl. Nida-Rümelin 2013, S. 139).

### **2.5.4 Positionierung der vorliegenden Arbeit im Feld der Forschungspraxis**

Unter Einbeziehung der vorangegangenen Ausführungen liegt die Leistung der vorliegenden Untersuchung darin, den Führungsdiskurs in Bezug auf das „Individuum Führungskraft“ im internationalen Kontext kritisch zu reflektieren und ein Anwendungsmodell kultureller Führung auf Basis eines interkulturellen Kommunikationsmodells zu entwickeln. Dabei liegt der Schwerpunkt auf einem verhaltensorientierten – Stakeholder-gerichteten – kulturellen Führungsansatz. Da das Konstrukt der „globalen Führungskraft“ in der Literatur des Internationalen Managements nur sehr rudimentär erforscht und auch in jüngster Zeit nur sehr oberflächlich diskutiert wird, besteht die Herausforderung der vorliegenden Arbeit darin, einerseits das Modell einer „globalen Führungskraft“ zu entwerfen und gleichzeitig aufzuzeigen, vor welchen sozialen und ökologischen Herausforderungen bzw. politischen Verantwortlichkeiten international tätige Unternehmungen im Zuge der gegenwärtigen Globalisierungsprozesse stehen.

Bei diesem Vorhaben folgt die Verfasserin dem in der Management-Forschung etablierten interdisziplinären Forschungsansatz und bezieht sich konkret auf die erkenntnispluralistische Führungslehre von Kirsch. Management wird bei Kirsch als eine wissenschaftliche Disziplin verstanden, welche die Erkenntnisse der Nachbardisziplinen in unterschiedlicher Weise in die betriebswirtschaftliche Forschung integriert und eine fragmentierte Erkenntnisperspektive auf die Management- und Führungslehre fokussiert. Im Sinne Kirschs entwickelt der Wissenschaftler aufgrund von Beobachtung und kritischer Reflektion des primären Forschungsgegenstandes „Führung“ bzw. „Führungskraft“ ein intuitives Vorverständnis für die diskursrelevanten Topoi aus den Nachbardisziplinen. Kirsch beschreibt diesen – Forschungstraditionen aus den Nachbardisziplinen einbeziehenden und im übertragenen Sinne anstrahlenden – Forschungs- und Erkenntnisprozess metaphorisch als „Scheinwerfer“ und begründet damit seine pluralistische Führungslehre, bei der keinesfalls die Gesamtheit aller Traditionen der jeweiligen führungsrelevanten Nachbardisziplin in die Führungslehre integriert wird, sondern die ausgewählten Theorien der entsprechenden Nachbardisziplinen auf den Scheinwerfer zurückreflektieren und somit sukzessive das Vorverständnis und damit den Scheinwerfer und seine Wirkung verändern. Ein wechselseitiger Reflektionsmechanismus der unterschiedlichen disziplinären Theorien und Modelle sowie neue auf den vorgenannten aufbauende Modelle führen dazu, dass die Führungslehre hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung offen ist und einer Fortentwicklung der Führungslehre interdisziplinär-



wissenschaftlicher Raum gegeben wird. Im Kontext der vorliegenden Studie spricht auch die Relevanz der Internationalität für die Einbeziehung der erkenntnispluralistischen Führungslehre von Kirsch. Hier kann die Internationalität als Farbfilter betrachtet werden, wobei einzelne Farben entweder ausgeblendet oder verstärkt werden. Die implizite Filterwirkung der Einzeldiskurse ist somit je nach Internationalisierungsgrad des Untersuchungsobjektes unterschiedlich und kann je nach Schwerpunktsetzung des Untersuchungsobjektes durch den Einzelwissenschaftler justiert werden. Die Anzahl der vom Scheinwefer angestrahlten Disziplinen ist dabei nicht fixiert. Diese Art von Führungslehre rückt eine Offenheit der Zukunft in den Mittelpunkt und rekurriert zugleich auf eine Vielzahl wissenschaftlicher Disziplinen. Mit seinem Modell prägt Kirsch den übergeordneten Begriff der „Lebenswelt eines Unternehmens“, eine Beschreibung für die Vielfalt der Lebens-, Sprach- und Wissensformen in einem Unternehmen. (Vgl. Kirsch, Seidl & van Aaken 2009, S. 5 ff.; Kutschker 2009, S. 102 und 128 f.; Kirsch, Seidl & van Aaken 2007, S. 79 ff.; Kirsch 2001, S. 266 ff.)

Aus einem streng disziplinären Forschungsverständnis heraus mag diesem multidisziplinären Ansatz Beliebigkeit unterstellt werden. Angelehnt an Straubhaar soll mit Kieser allerdings die „*Kritik der einfachen Managementlehre*“ (Kieser 2002b, S. 71) verfolgt werden, mit der Organisationsprinzipien zwar die Komplexität eines Gestaltungsproblems reduzieren, jedoch keine Spezifizierung der Bedingungen, unter denen sie gültig sind, stattfinden kann. Somit können Organisationsprinzipien keine generelle Gültigkeit beanspruchen, sondern sind immer nur unter bestimmten Bedingungen gültig. Als Hypothesen beanspruchen sie somit einen hohen Allgemeinheitsgrad und sind gleichzeitig nicht wertneutral, da sie bestimmte Ziele und Aspekte der Gestaltung in den Vordergrund stellen. Organisationsprinzipien verfügen außerdem über eine sehr hohe zeitliche Toleranz, denn je stärker sie sich etabliert haben, desto unwahrscheinlicher ist es, dass neue Lösungswege und -muster in die Diskussion gelangen, da die Lösung in Modifikationen der bewährten Organisationsprinzipien gesucht wird. Laut Kieser schränken Organisationsprinzipien die Varianz organisatorischer Innovationen insofern ein, als dass Vorschläge außerhalb der herrschenden Philosophie als nicht legitim angesehen würden (vgl. Kieser 2002b, S. 71 ff.).

Aufgrund der vielfältigen und multivariablen Ausprägung des Internationalen Managements gilt es in der Literatur als unüberschaubar und kann aufgrund seiner Multidisziplinarität für den einzelnen Forscher zum „*Fass ohne Boden*“ (Kutschker

2009, S. 131) werden, wenn er nicht die Möglichkeit hat, auf Auswahlprinzipien zurückzugreifen. Die vorgestellte Führungslehre von Kirsch bietet dem Einzelforscher jedoch ein Selektionsprinzip an, das im Kontext dieser interdisziplinären Forschungsarbeit verfolgt werden soll.

Da das Phänomen Führung die Berücksichtigung mehrerer Kontextschichten bedingt und die korrespondierenden Disziplinen nicht voneinander getrennt, sondern eng miteinander verbunden sind, ist eine polykontextuelle Verankerung naheliegend, durch die das Netz einer globalen Führungskraft geknüpft wird (vgl. Nida-Rümelin 2013, S. 92; Lueger 2000, S. 45 f.). Bereits Ende des 20. Jahrhunderts hat Turner mit seinem Ansatz des „Organizational Symbolism“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht dafür plädiert, den Symbol-Begriff unter Berücksichtigung der Diskurse ‚Organisation‘, ‚Kultur‘ und ‚Symbolik‘ in die Diskussion um organisationales Handeln einzubringen und vor diesem Hintergrund interdisziplinäre Erkenntnisse zusammenzubringen (vgl. Turner 1990, S. 1 ff.). Für die Verfolgung eines pluralistischen Erkenntnisprogramms spricht außerdem, dass die soziale Realität derart komplex ist und die menschliche perspektivische Sicht auf diese Realität verhindert, dass diese Realität durch eine vereinheitlichende Theorie vollständig beschrieben, verstanden oder erklärt werden könnte (vgl. Giere 2006, S. 13; Kellert, Longino & Waters 2006a, S. 217; Kellert, Longino & Waters 2006b, S. X f.). Kulturelle Differenziertheit und die Dynamik sozialer Systeme sind dabei die wesentlichen Aspekte der Komplexität, in der sich die soziale Realität durch eine Vielzahl heterogener sozio-kultureller Systeme auszeichnet und sich im Zeitablauf ändern kann (vgl. Brühl 2010, S. 45). Da die Sozialwissenschaften inklusive der Betriebswirtschaftslehre nicht über eine große einheitliche Theorie verfügen, mit der soziale Realität verstanden und erklärt werden kann, bietet sich in Bezug auf ein betriebswirtschaftlich-methodisches Handlungsmodell ein Theorienpluralismus an, in dessen Zentrum das Individuum steht, wobei menschliche Handlungen als zielorientiertes intentionales Verhalten aufgefasst werden, das auch nicht-intentionales oder unbewusstes Handeln einschließt (vgl. Schurz 1998, S. 6; Zimbardo 1995, S. 2; Esser 1993, S. 4). Vor dem Hintergrund, dass im Zentrum der betriebswirtschaftlichen Forschung primär ökonomische Akteure und deren Handlungen stehen, die durch Ziele wie Gewinn oder Profitmaximierung geprägt sind, muss zunehmend in Betracht gezogen werden, dass Akteure auch andere Ziele verfolgen. Dabei ist der Forscher auf die Außenperspektive angewiesen, da ihm das kognitive System des sozialen Akteurs verschlossen bleibt. Als

Alternativen bieten sich hier die Beobachtung in Form von Feldstudien oder die Befragung in Form von Interviews an (vgl. Brühl 2010, S. 42 und 50 f.; Nagel 1992, S. 39; Schanz 1988, S. 93 ff.; Schanz 1977, S. 285 ff.). Auf den konkreten empirischen Ansatz und die Durchführung der Studie im Rahmen dieser Arbeit wird in Kapitel 7 eingegangen.

Abschließend soll an diesem Punkt zunächst festgehalten werden, dass das Verständnis der Konzeption der Führungslehre von Kirsch für die vorliegende Arbeit als im Grundsatz multidisziplinär, offen und evolutionär verstanden wird, wobei mit der Scheinwerfermethode Denkmodelle unterschiedlicher Disziplinen hervorgehoben werden können, die in Kombination neue Erkenntnisse in Bezug auf eine wissenschaftliche Betrachtung globaler Führungskräfte hervorbringen. Im Folgenden soll kurz auf den betriebswirtschaftlichen sowie den kulturwissenschaftlich-philosophischen Forschungsansatz als Grundlage für die Übertragung des Modells der globalen Führungskraft in die Praxis eingegangen werden, welches kulturelles und strategisch-operatives Handeln kombiniert.

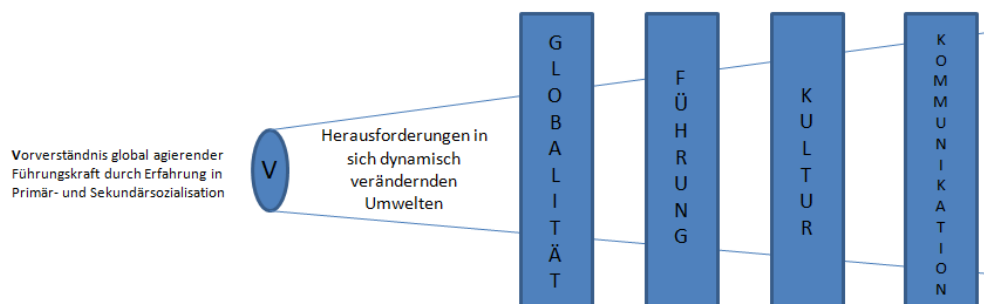


Abb. 3: Erkenntnispluralistischer Führungsscheinwerfer globaler Führung.  
(In Anlehnung an Kirsch et al. 2009, S. 5; Kirsch 2001, S. 266)

#### 2.5.4.1 Der betriebswirtschaftliche Forschungsansatz

Vor dem Hintergrund sich immer schneller wandelnder Märkte verbunden mit einem strukturellen und grundlegenden Wandel stellen ein kontinuierlicher Umbau sowie die Weiterentwicklung eines Unternehmens einen wirksamen Erfolgsfaktor dar. Jene Veränderungsprozesse hinterfragen die gegenwärtig bestehende Ordnung und provozieren eine Gefährdung der Balance, wobei Führungskräften die Schlüsselrolle zukommt, notwendige Rahmenbedingungen zur Erreichung von Spitzenleistungen zu schaffen. Exzellente Ergebnisse werden dabei durch eine Führung erreicht, die alle Akteure, Politik und Strategie, Ressourcen und Prozesse auf einem hohen Niveau vorantreibt. Vor dem Hin-

tergrund einer betrieblichen Sozialisation kann Führung im betriebswirtschaftlichen Sinne erfolgreich sein, wenn Gewinne maximiert, Kosten reduziert oder Positionen ideal besetzt werden. Gleichzeitig scheitern Projekte auch nicht unbedingt an fehlendem fachlichen Know-How, sondern an zwischenmenschlichen Faktoren wie Konkurrenz, schlechter Kommunikation, zu wenig Einbindung oder Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmensziel. (Vgl. Brasse & Kohlgrüber 2001, S. 188; Eckardt 2001, S. 104 ff.; Theymann & Hofmann 2001, S. 94).

Wie bereits in den Kapiteln 2.5.3 und 2.5.4 kritisch reflektiert, scheint der *„dominierende Reduktionismus im Bereich der praktischen Vernunft [...] die Standardauffassung ökonomischer Rationalität [zu sein], die nicht nur die ökonomische Disziplin, sondern auch zahlreiche Anwendungen des ökonomischen Modells in den Sozialwissenschaften prägt.“* (Nida-Rümelin 2013, S. 103) Häufig steht noch immer das eigeninteressierte rational handelnde Individuum im Mittelpunkt, der homo oeconomicus, der allerdings kritisch hinterfragt werden muss, da verantwortliche Akteure keine Maschinen sind und in einem kulturellen Kontext leben. *„Der moderne Reduktionismus zerlegt zudem die Gesellschaft als Ganze in kleine optimierende Einheiten und verliert damit den Zugang zu den kulturellen und moralischen Bedingungen vernünftiger menschlicher Praxis.“* (Ebd. 2013, S. 104) Neben dem oben genannten homo oeconomicus wird in Kapitel 6.4 auf weitere soziologische Formen der Homo-Epitheta eingegangen.

Vor diesem Hintergrund sollen in der vorliegenden Arbeit verschiedene Ebenen des Internationalen Managements betrachtet werden: Auf der Makroebene gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen zur globalen Tätigkeit von Unternehmen (siehe Kapitel 3), auf der Mesoebene Theorien zum Verhalten von Organisationseinheiten und ihren Strukturen (siehe Kapitel 4), auf der Mikroebene das Verhalten von Individuen in Organisationen mit dem Fokus auf der globalen Führungskraft (siehe Kapitel 5) und auf der vierten Ebene schließlich die Ergänzung um kulturelle Fragestellungen (siehe Kapitel 6). (Vgl. Schneider 2009, S. 146 ff.) Es soll somit auf klassische Führungstheorien und internationale Management-Ansätze eingegangen werden, gleichzeitig wird aber auch ein kulturwissenschaftlich-philosophischer Forschungsansatz im Rahmen des oben dargestellten pluralistischen Ansatzes verfolgt.

### 2.5.4.2 Der kulturwissenschaftlich-philosophische Forschungsansatz

Die Frage nach der Existenz bzw. der psychischen und physischen Beschaffenheit einer globalen Führungskraft wirkt utopisch, denn die Nennung passender rationaler Charaktereigenschaften und Verhaltensmuster scheint in der Schnelllebigkeit und kulturellen Diversifizierung des 21. Jahrhunderts illusorisch und nahezu unmöglich, zumal Anforderungsprofile gegenwärtig nur noch eine sehr geringe Halbwertszeit haben und oftmals bereits nach wenigen Monaten nicht mehr mit den realen Erfordernissen übereinstimmen. Aus diesem Grund gewinnt der Faktor Persönlichkeit zunehmend an Bedeutung. Die Person – unabhängig von ihrem kulturellen Hintergrund oder persönlichen Merkmalen wie Alter, Religion und Geschlecht – die es schafft, ein Unternehmen weiterzubringen, Neues zu entwickeln, Führung und Verantwortung zu übernehmen, rückt in den Mittelpunkt (vgl. Nußbaum 2012, S. 4; Vittar 2008, S. 1; Fontrodona 2002, S. XI). Vor dem Hintergrund eines globalen Wirtschaftsraumes wird der kulturelle Faktor immer mehr zu einer handlungsrelevanten Variable für die Führungskraft, einem individuellen Kulturwesen, das global handeln muss. Im Gegensatz zu Europa, das international versucht, „in wirtschafts- und außenpolitischen Fragen als Einheit aufzutreten und zu agieren“ (Bisanz 2011, S. 207), treten die Akteure der globalen Wirtschaft als singuläre Individuen auf. Eine gemeinsame Kultur, auf die im europäischen Kontext referenziert wird, existiert im globalen Kontext nicht. Zwar wird die Existenz einer Einheit in Bezug auf die Wirtschaft mit Floskeln wie „globaler Handel“ oder „Weltwirtschaft“ betont, ein globales Freihandelsabkommen existiert allerdings nicht. Kultur fungiert aber sowohl in Europa als auch global als die Quelle und das Produkt der Öffentlichkeit, da sie die Kommunikationsstruktur, den Kommunikationsraum sowie das Kommunikationsmedium verkörpert, wodurch sich eine Gemeinschaft konstruiert (vgl. Bisanz 2011, S. 1). Im Rahmen des kulturwissenschaftlich-philosophischen Forschungsansatzes soll von einer Gemeinschaft der globalen Führungskräfte ausgegangen werden. Daran anschließend sei die theoretische Auseinandersetzung mit Management und Führung entscheidend, um menschliches Handeln zu verstehen. Somit sei Führung ein Paradigma menschlichen Handelns (vgl. Fontrodona 2002, S. XI). Um globale Führung nicht auf der Basis von „one-minute-recipes“ (Fontrodona 2002, S. 3) zu betrachten, stellt sich die vorliegende Arbeit einem interdisziplinär-betriebswirtschaftlich-kulturwissenschaftlich-philosophischen Ansatz. Hierbei mag die Herausforderung darin bestehen, dass der „di-

*dialogue between businesspeople and philosophers is not easy – to a great extent, because of different languages they use – but it is enormously productive when achieved.”*

(Fontrodona 2002, S. 3)

„Was die Weltwirtschaft angeht, so ist sie verflochten.“  
(Kurt Tucholsky)

### 3 Globalität als internationale Führungsherausforderung

Wie bereits in der Einleitung dargelegt, erfahren die globalen Wirtschaftssysteme Anfang des 21. Jahrhunderts eine neue Form der Dynamik, so dass aufgrund wachsender Asymmetrien in Bezug auf Informationen, Abhängigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie zunehmend unüberblickbarer Handlungs(spiel)räume nicht mehr von einer „Anarchie der globalen Ordnung, die eigentlich eine Unordnung ist“ (Senger 2008, S. 19) oder von einer „Internationalisierung der Internationalisierung“ (Schmid & Daniel 2007, S. 4) gesprochen werden kann, sondern vielmehr von einem Zustand des „new normal“ (Bryan 2010, S. 31), den auch die Zeitschrift McKinsey Quarterly sehr präsent im Vorwort der ersten Ausgabe 2010<sup>69</sup> platziert. Diese neue Normalität beschreibt ein sich veränderndes multidimensionales Phänomen von Globalität, das sich maßgeblich durch Entgrenzung, Auflösung und Neudefinition von Grenzen, Heterarchien, eine hohe Faktormobilität, diskontinuierlichen Wandel und eine Zunahme an strategischen Optionen auszeichnet. Vor diesem Hintergrund stehen die Führungshandelnden in globalen Unternehmungen einer gesteigerten Anforderung nach immer kürzeren Reaktionszeiten verbunden mit einer Echtzeit-Flexibilität gegenüber (vgl. Simon 2011, S. 36; Bryan 2010, S. 31; Macharzina & Wolf 2010, S. 932; Blossfeld et al. 2009, S. 22; Steger 1998, S. 3 ff.). Diese „post-crisis era“ (Bryan 2010, S. 31), in der ein dynamisches Management gefordert wird, ist Ausdruck einer postglobalisierten Zeit, in der sich die klassischen Produktionsfaktoren<sup>70</sup> hin zu einem offenen Netzwerk neuer Wirtschaftserfolgskriterien wie Information, Bildung, Wissen, Humankapital, vor allem aber Kommunikation entwickelt haben. Als transformationale Elemente „[...] these technologies do not transport things, which have to travel by container ship; instead, they communicate ideas.“ (Hewison & Holden 2011, S. 8) Hieß es im 19. Jahrhundert

---

<sup>69</sup> Die Zeitschrift McKinsey Quarterly 1/2010 fokussiert in dieser Ausgabe auf das Oberthema „Strategy and leadership in turbulent times“ und platziert hier Artikel wie „Dynamic management: Better decisions in uncertain times“ (Lowell Bryan, S. 32-40), „Navigating the new normal: A conversation with four chief strategy officers“ (Allen P. Webb, S. 41-47) oder „A CEO’s guide to reenergizing the senior team“ (Derek Dean, S. 57-62).

<sup>70</sup> Produktionsfaktoren beschreiben in der Volks- und Betriebswirtschaft alle materiellen und immateriellen Mittel und Leistungen, die an der Bereitstellung von Gütern mitwirken. Die Volkswirtschaftslehre benennt die Dreiteilung dieser Faktoren in Arbeit, Boden und Kapital. (Vgl. Wöhe & Döring 2002, S. 80 ff.)

während der Industriellen Revolution noch, wer arbeite, der produziere, muss heute davon ausgegangen werden, dass dieser Kausalzusammenhang zwischen Arbeit und Produktion durch die Aussage „*Wer arbeitet, kommuniziert*“ (Baecker 2003, S. 18) ersetzt werden kann (vgl. ebd.).

Die Annahme zugrundeliegend, dass globale Führung globales Handeln in einer globalen Umwelt bedeutet, bildet eine globalisierte Wirtschaft in diesem dreidimensionalen Wirkungszusammenhang einen möglichen globalen Aktionsrahmen für international handelnde Führungskräfte. Im Folgenden werden die für das vorliegende Thema relevanten Aspekte der Globalisierungs-Kontroverse dargestellt und kritisch reflektiert. Da sich die Globalisierungsdebatte durch eine intensive und kontroverse Diskussion auszeichnet<sup>71</sup>, die einerseits mit weltweitem wirtschaftlichen Wachstum sowie einer Annäherung der Kulturen verbunden wird, die andererseits aber auch den Verlust regionaler Vielfalt, ökologischen Raubbau sowie eine ökonomische Dominanz unterstellt, soll zunächst ein visionärer Blick auf mögliche Zukunftsszenarien geworfen werden, um ein Umweltszenario für das Modell einer globalen Führungskraft zu entwerfen. Anschließend wird auf das Konstrukt der Internationalen Unternehmung vor allem unter qualitativen Aspekten und in Bezug auf die in diesem Kontext relevanten Handlungsfelder von Globalisierung, Internationalisierung und Lokalisierung rekurriert. Auf dieser Grundlage werden unternehmerische Herausforderungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts herausgearbeitet, die als Basis für die Analyse einer globalen Führungskraft-Konstitution dienen.

### 3.1 Vision 2050: Der Blick in eine globalisierte Führungslandschaft

Mit seiner Vision 2050 hat der **World Business Council for Sustainable Development**<sup>72</sup> in Form einer Agenda für Unternehmen die Vision einer Welt entworfen, die

---

<sup>71</sup> Die Trefferquote bei „google“ ergibt beim Suchbegriff „Globalisierung“ über sieben Millionen Ergebnisse (beim Suchbegriff „globalisation“ über 14 Millionen Ergebnisse, beim Suchbegriff „globalization“ rund 46 Millionen Ergebnisse). Ähnlich verhält es sich bei der Suche nach „globalisation“ und „globalization“ (Ergebnisse) im „Web of Knowledge“ (Suche aller Dokumente ab 1950 bis heute), das auf über 87 Millionen Artikel aus 256 Disziplinen zurückgreift. Schließlich verzeichnet auch die Deutsche Nationalbibliothek mehr als 7.000 Titel zum Stichwort „Globalisierung“. Die Deutsche Nationalbibliothek sammelt lückenlos alle deutschen und deutschsprachigen Publikationen ab 1913, im Ausland erscheinende Germanica und Übersetzungen deutschsprachiger Werke sowie die zwischen 1933 und 1945 erschienenen Werke deutschsprachiger Emigranten, archiviert und verzeichnet diese bibliographisch und stellt sie der Öffentlichkeit zur Verfügung.

<sup>72</sup> Der Weltwirtschaftsrat für nachhaltige Entwicklung (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) ist ein von Unternehmensvorständen geleiteter Zusammenschluss von rund 200 In-



mit zivilgesellschaftlichen Megatrends wie Klimawandel, Bevölkerungswachstum, Urbanisierung, Wachstum und Ressourcenknappheit gleichzeitig globale Problemfelder auf dem Weg zur Nachhaltigkeit darstellen. Den Autoren zufolge werden 2050 rund neun Milliarden Menschen auf der Erde leben. Gleichzeitig werden sich wirtschaftliche Entwicklungsfelder in den Bereichen natürliche Ressourcen sowie Gesundheit und Bildung ergeben<sup>73</sup>, wobei 98 Prozent des Wachstums in Entwicklungs- und Schwellenländern stattfinden wird. (Vgl. WBCSD 2010, S. 1 ff.) Vor dem Hintergrund, dass Klimawandel und Ressourcenknappheit sich von einem Umwelt- zum Wirtschaftsthema wandeln, werden die Entscheidungsträger in der Wirtschaft mit ganz neuen lokalen und globalen Anforderungen und Herausforderungen konfrontiert, auf die nicht nur reagiert werden dürfe, sondern die aktiv mitgestaltet werden müssen (vgl. ebd. 2010, S. 3). Dabei wird die Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Interessengruppen in Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft betont, wobei Führungskräfte ihre Unternehmen durch eine „Phase des Wandels von bisher unbekanntem Ausmaß“ (ebd.) steuern müssen. Den handelnden Individuen werden Attribute wie Zukunfts- und Lösungsorientierung, Belastbarkeit, Flexibilität und Experimentierfreude zugewiesen. Ein schnelles, entschlossenes und koordiniertes Handeln und die Einbindung vieler Partner stellen die neuen Regeln für die Wirtschaft dar. In dem Entwicklungspfad zur Vision 2050 weisen die Autoren in Bezug auf das Thema Wirtschaft als notwendigen Meilenstein bis 2020 „Leadership“ auf globaler und lokaler Ebene aus (vgl. ebd. 2010, S. 8 ff.).

Die oben betonte Bedeutungsverschiebung von Umwelt-Diskursen hin zu wirtschaftlich erfolgsrelevanten Themen ist Ausdruck eines Veränderungsschubes, der aufgrund neuer Techniken, rechtlicher Rahmenbedingungen oder ökonomischer Entwicklungen ausgelöst wird und sich in regelmäßigen Abständen wiederholt. Anknüpfend an den oben formulierten Zustand des „new normal“ werden die Abstände zwischen Change-Zyklen in der mobilen Wissensgesellschaft immer kürzer und Veränderung ist im 21. Jahrhun-

---

ternationalen Unternehmen. Er beschäftigt sich mit nachhaltiger Wirtschaftsentwicklung und bietet Unternehmen eine Plattform, um gemeinsam Möglichkeiten nachhaltiger Entwicklung zu sondieren und Wissen, Erfahrungen und Best Practice auszutauschen. An der Vision 2050 haben 29 weltweit tätige Mitgliedsunternehmen aus 14 unterschiedlichen Branchen gemeinsam mit Vertretern aus Wirtschaft, Regierungen und Zivilgesellschaft mit regionalen Partnern und Experten mitgewirkt. Das Projekt der Vision 2050 stellt eine Beschreibung des Weges zur Nachhaltigkeit dar. (WBCSD 2010, S. 1 ff.)

<sup>73</sup> Laut WBCSD könnten sich im Jahr 2020 in den Bereichen natürliche Ressourcen, Gesundheit und Bildung Marktchancen in einer Größenordnung von USD 0,5 bis 1,5 Billionen ergeben, die (auf Basis heutiger Preise) im Jahr 2050 bereits auf USD 3 bis 10 Billionen steigen. Das entspricht 1,5 bis 4,5 Prozent des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 2050. (WBCSD 2010, S. 3)

dert dementsprechend keine Ausnahme mehr, sondern der Normalzustand (vgl. Pinnow 2009, S. 20), der anhand der **Nefiodow**'schen Kondratieff-Zyklen<sup>74</sup>, in denen Wirtschaft als gesamtgesellschaftlicher Vorgang erfasst wird, nachgewiesen werden kann. Nachdem – dem Zyklus-Modell zufolge – grundlegende technische Basisinnovationen einen Reorganisationsprozess der gesamten Gesellschaft auslösen, waren die ersten vier Zyklen – beginnend mit Ende des 18. Jahrhunderts – bisher von Energie getragen. Im Übergang von der vierten auf die fünfte Welle kristallisiert sich ein neues Entwicklungsparadigma in Form von Wissen und Information heraus. Nefiodow zeigt hier in der Zyklen-theorie den Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft auf. Die gegenwärtig fünfte Periode sei geprägt durch Informations- und Kommunikationstechnik, hohen Informationsfluss zwischen Mensch und Computer, hohen Bedarf nach Wissen und Kommunikation, Ausbau der betriebsinternen Kommunikation sowie Abflachung der Hierarchien. Die Übergangsphase zum sechsten Zyklus zeichne sich durch einen Wandel dieser Faktoren hin zu computergestütztem Umgang mit ungenauem Wissen und zu einer Optimierung von Informationsflüssen aus. Die entscheidenden Veränderungsattribute im sechsten Kondratieff-Zyklus lägen in den weichen Faktoren, wie effektiver Zusammen- und Teamarbeit, Kooperation, Organisation und Verantwortungsgefühl, so dass vor allem Kommunikation eine zunehmend wichtige Stellung einnehmen werde. (Vgl. Nefiodow 1999, S. 14, 102 und 138 f.) Der sechste Zyklus, der übergreifend dem Megatrend „Gesundheit und Wellness“ folgt, stellt in Bezug auf Führung vor allem Selbstführung, Persönlichkeitsentwicklung und die Auseinandersetzung mit individuellen Geisteshaltungen in Bezug auf zwischenmenschliche Beziehungen in den Mittelpunkt. Defizite im psychischen und sozialen Bereich führten zu Produktivitätsverlusten und negativen Auswirkungen auf das Betriebsergebnis<sup>75</sup> (vgl. Pircher-Friedrich 2007, S. 42).

---

<sup>74</sup> Der Kondratieff-Zyklus geht auf die Theorie des sowjetischen Wirtschaftswissenschaftlers Nikolai Kondratieff zur zyklischen Wirtschaftsentwicklung zurück. 1926 veröffentlichte er in der Berliner Zeitschrift „Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik“ seinen Aufsatz „Die langen Wellen der Konjunktur“. Der Begriff Kondratieff-Zyklus wurde 1939 von Joseph Schumpeter geprägt. (Vgl. Nefiodow 1999, S. 2)

<sup>75</sup> Emotionale Erschöpfung schränkt Unternehmensmitarbeiter in ihrer potenziellen Leistungsfähigkeit ein und kann unter Umständen sogar zu Formen eines Burnout-Syndroms führen, das allerdings nicht als Krankheit anerkannt ist, sondern gemäß der internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (ICD-10) als Problem der Lebensbewältigung gilt. Das Phänomen Burnout hat in der Historie vermutlich in allen Kulturen existiert. Der gegenwärtig verwendete Burnout-Begriff wurde 1974 erstmals von Herbert J. Freudenberger erwähnt. Eine Übersichtsarbeit zu dem Phänomen Burnout liefern Kaschka, Korczak und Broich 2011.

In seiner Globalisierungstheorie stellt **Thomas Friedman** die These auf, dass die Welt flach sei. Er folgt Nefiodow insofern, als dass er die Veränderung der Welt ebenfalls auf tiefgreifende technologische Veränderungen zurückführt. Doch er geht einen Schritt weiter, indem er aufgrund der Existenz dynamischer Software und gleicher technischer Voraussetzungen weltweit eine internationale Konkurrenz um Wissensarbeit beschreibt. Vor dem Hintergrund dieses Handlungsfeldes entwickelt Friedman eine Chronologie der Globalisierung, auf deren Basis er zehn Kräfte anführt, welche die Welt eingeebnet haben. Die wesentlichen Erkenntnisse aus Friedmans Überlegungen für diese Arbeit liegen im Wandel der hierarchischen Strukturen und in der Dominanz moderner Kommunikationsmittel. Einerseits würden laut Friedman Hierarchien von unten her in Frage gestellt oder wandelten sich selbst in horizontalere, kooperativere oder flachere Strukturen, die zwar andere Voraussetzungen als traditionelle Geschäftsmodelle erforderten, gleichzeitig aber auch ein großes Potenzial für Innovationen böten. Als Grundvoraussetzung für moderne und komplexe Arbeitsteilung nennt Friedman das Vertrauen in das Unbekannte. Da die natürliche Kommunikation schon immer drahtlos war, müssten Werkzeuge in die Kommunikationsprozesse integriert werden, um die Ansprüche einer internationalisierten Welt zu erfüllen. Managern sei es wichtig, zu jeder Zeit an jedem Ort überallhin telefonieren zu können, ergänzt um den Zugriff auf Daten, die Sendung von Daten, Internetzugang und Rückgriff auf Geschäftsdateien. Ein persönlicher Kontakt zu den jeweiligen Geschäftspartnern wird dabei nicht vorausgesetzt. (Vgl. Friedman 2006, S. 7 ff., 48 f., 76 ff., 195 f., 208 f. und 412) Die Vernetzung der Welt durch die Akteure der Globalisierung vollzieht sich in einem fortschreitenden Prozess, der zu einer Verschiebung der wirtschaftlichen Machtverhältnisse geführt hat. Zwar etablieren weltweit agierende Unternehmen durch ihre Aktivitäten globale Netzwerke, die neue Normen und Standards schaffen (vgl. Jakobeit, Kappel & Mückenberger 2009, S. 2), dennoch wird der beschriebenen Zukunftsvision Friedmans in dem Punkt widersprochen, dass sich Hierarchien bedingungslos in flachere Strukturen wandelten und der Aufbau von persönlichen Beziehungen gegenwärtig keine Bedeutung mehr habe. Ganz im Gegenteil widerspricht das von Friedman beschriebene Szenario den Erkenntnissen aus der Unternehmenskultur vieler Organisationen, vor allem in asiatischen und arabischen Ländern.

Im Sinne der vorgenannten Annahmen stellt **Fredmund Malik** das Konstrukt der „Grossen Transformation 21“ zur Diskussion, die als tiefgreifende Kontroll- und Sys-

temkrise einen gesellschaftlichen Transformationsprozess darstellt, der Teil einer nur etwa alle 200 Jahre vorkommenden weitreichenden, sozialökonomischen Umwandlung sei (vgl. Malik 2013, Internetquelle). Malik bezieht sich nicht direkt auf die Kondratieff-Zyklen, beschreibt den nefiodow'schen Wandlungsprozess aber sehr ähnlich mit der Ablösung der Alten Welt aufgrund tiefgreifender Paradigmenwechsel durch eine Neue Welt (vgl. Malik 2013, Internetquelle; Malik 2011b, S. 15; Malik 2010, S. 120).

Die dargestellte Vision 2050 sowie die skizzierten Zukunftsszenarien verweisen darauf, dass die Umwelt bereits heute als vernetzt wahrgenommen und bewertet werden muss und dass wirtschaftliche Erfolge zunehmend von der „*soft power, also von [der] Netzwerkfähigkeit*“ (vgl. Jakobeit, Kappel & Mückenberger 2009, S. 3) handelnder Akteure abhängt. Da davon ausgegangen werden muss, dass mit der beschriebenen Dynamik auch die Komplexität des Arbeitsumfeldes und der Handlungen steigt (vgl. Pinnow 2009, S. 23), ergibt sich aus diesen zwei Attributen Dynamik und Komplexität der begriffliche Neologismus „*Dynaxity*“ (Rieckmann 2007, S. 3 ff.), der im Kontext der Globalisierung internationaler Wirtschaftsprozesse eine elementare Rolle einnimmt.

### 3.2 Qualitative Betrachtungen von Internationalen Unternehmungen

Neben quantitativen Modellen<sup>76</sup> Internationaler Unternehmungen<sup>77</sup>, welche die Internationalität einer Unternehmung ausschließlich anhand von Performance-Indices, also quantitativ-absoluten Bewegungsgrößen (wie im Ausland erzielte Erlöse, im Ausland

---

<sup>76</sup> Die Erfassung quantitativer Modelle erfolgt in der quantitativen Forschung durch die Auswertung möglichst großer und repräsentativer Zufallsstichproben, wobei die Ausprägung von Zahlenwerten eines oder mehrerer bestimmter Merkmale gemessen wird. Die erzielten Messwerte werden entweder miteinander oder mit anderen Variablen in Beziehung gesetzt. Anschließend erfolgt eine Generalisierung auf die Grundgesamtheit und eine Überprüfung der aufgestellten Hypothese. Bei qualitativer Forschung wird bei standardisiertem und strukturiertem Forschungsdesign eine Datenreduktion angestrebt.

<sup>77</sup> Ein Unternehmen – ein komplexes System aus Zielen, Mitgliedern und Aktivitäten, das die Erreichung von Zielen anstrebt, die es zuvor überwiegend autonom festlegt und welches auf die produktive Erbringung von Leistungen im offenen Austausch mit der Unternehmensumwelt gerichtet ist (vgl. Dillerup & Stoi 2011, S. 5) – gilt „[...] dann als international, wenn die Auslandsaktivitäten zur Erreichung und Sicherstellung der Unternehmensziele von wesentlicher Bedeutung sind.“ (Perlitz 2000, S. 11). Eine eindeutige Abgrenzung und Definition zu dem Begriff „Organisation“ (vom griechischen ‚*organon*‘ bzw. vom lateinischen ‚*organum*‘ = Gerät, Instrument, Werkzeug) liegen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften nicht vor. (Vgl. Pinnow 2011, S. 19 ff.) Der Organisationsbegriff wird verstanden als ein soziales Gebilde, das durch die Aktivitäten seiner Mitglieder dauerhaft ein Ziel verfolgt und eine formale Struktur aufweist, wobei diese durch Aufgabenteilung zum Zweck der Zielerreichung der Unternehmung geprägt ist. (Vgl. Pinnow 2011, S. 24; Kieser & Walgenbach 2007, S. 6; Picot 1990, S. 99) Organisation kann auch definiert werden als die „Art und Weise, wie die Teile eines Ganzen untereinander und relativ zu diesem Ganzen orientiert sind und zusammenwirken.“ (Zingel 2007, S. 195)

anfallende Aufwendungen, aus dem Ausland stammende Auftragseingänge, im Ausland erwirtschafteter Gewinne, im Ausland gezahlte Steuern oder Bestandsgrößen wie der Gesamtumsatz im Ausland, die Anzahl ausländischer Betriebsstätten oder die Anzahl ausländischer Mitarbeiter) erfassen, ermöglichen qualitative Betrachtungen<sup>78</sup> durch eine sowohl strukturelle und strategische, aber auch kulturelle Betrachtung ein tieferes Verständnis der speziellen Herausforderungen international agierender Unternehmungen in Bezug auf Führung. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 286; Perlmutter & Heenan 1974, S. 122)

Da eine Vielzahl von Studien allerdings primär die formalen und nicht die informalen Organisationsstrukturen untersuchen, kann primär nur eine Seite der Unternehmensstruktur bewertet werden, nämlich die durch Organigramme sichtbare Struktur in Bezug auf Hierarchie und Weisungsbefugnisse. Externe Faktoren, wie das Branchenumfeld, die ökonomische Umwelt, rechtliche und politische Grundlagen, soziokulturelle Gegebenheiten sowie technologische Voraussetzungen bedingen somit die Organisationsstruktur und die internationale Unternehmensführung eines Unternehmens, wobei ein dynamisches Umfeld eine flexiblere Auslegung der hierarchischen Struktur bewirkt. Auf dieser Basis können Koordinations- und Arbeitsprozesse in einer kurzen Reaktionszeit angepasst werden. Liegt eine hohe Umweltkomplexität vor, entsteht daraus ein höherer Grad der Dezentralisierung der Organisationsstruktur. Als entscheidende Variable des Managements stellt die Organisationsstruktur nicht nur den Handlungsrahmen für Führungsindividuen, gleichzeitig hängt die Art der Führung maßgeblich von der Gestalt der Organisationsstruktur ab. (Vgl. Pinnow 2011, S. 31 f.; Dülfer 1982, S. 55) Winkler kritisiert in diesem Kontext die Diskussion um neuartige Organisationsformen wie „hybrider“ oder „virtueller“ Organisation (vgl. Winkler 2004b, S. 3 ff.), wohingegen Hock Organisationen als ausschließlich mentale Konstrukte beschreibt, die keine Wirklichkeit außerhalb des menschlichen Geistes besäßen. Da jede Institution die Variante einer Idee von Gemeinschaft sei, entsprächen gegenwärtige Organisationen mentalen Konstrukten, die Individuen von der Welt haben (vgl. Hock 2001, Internetquelle). Sowohl Winkler als auch Hock betonen die Relevanz des Individuums, welches das

---

<sup>78</sup> Qualitative Forschung ist primär explorativ und durch Offenheit und Flexibilität gekennzeichnet. Die Wirklichkeit soll anhand der subjektiven Sicht von Experten abgebildet werden. Auf standardisierte Vorgaben wird dabei weitestgehend verzichtet, wodurch eine hohe Inhaltsvalidität und ein tieferer Informationsgehalt angestrebt werden. Aussagen zu Repräsentativität sind hier nicht möglich.

soziale Konstrukt einer Organisation prägt und damit ein Abbild der historischen Konstitution von Gesellschaft schafft.

In der vorliegenden Arbeit wird die Hypothese aufgestellt, dass die oben genannten informellen Entscheidungswege maßgeblich von den globalen Führungskräften beeinflusst und gelenkt werden. Die globalen Führungskräfte sind somit Teil dieser informellen Struktur. Um dieses rational zunächst nicht fassbare Konstrukt fassen zu können, sollen von den ein<sup>79</sup>- und mehrstufigen<sup>80</sup> Konzepten internationaler Unternehmungen jeweils die mehrstufigen Konzepte von Perlmutter sowie Bartlett und Ghoshal aufgrund ihrer Relevanz für das Internationale Management im Folgenden näher in Hinblick auf globale Führung dargestellt und kritisch analysiert werden.

### **3.2.1 Historizität in der internationalen Unternehmensforschung**

#### **3.2.1.1 Das EPRG-Schema von Perlmutter als angewandte Klassifikationsgrundlage für globale Führungskräfte**

Bereits Ende der 1960er Jahre argumentierte Howard Perlmutter gegen eine ausschließlich durch quantitative Merkmale geprägte Charakterisierung international tätiger Unternehmungen. Quantitative Messgrößen seien zwar einer ersten statischen Annäherung, nicht aber der umfassenden Beschreibung und Charakterisierung einer internationalen Unternehmung dienlich. (Vgl. Perlmutter 1969, S. 11) Die Annahme Perlmutters, dass individuelle Werte, Einstellungen, Erfahrungen, Erlebnisse, Gewohnheiten und Vorurteile die Art der Internationalität einer Unternehmung beeinflussen, erfordert eine qualitative Erfassung der genannten Größen, denn *„unterschiedliche Werte und Einstellungen, unterschiedliche Erlebnisse und Erfahrungen, unterschiedliche Gewohnheiten und Vorurteile führen damit auch zu unterschiedlichen Arten der internationalen Unternehmung.“* (Kutschker & Schmid 2011, S. 287 f.) Perlmutter bezieht sich maßgeblich auf die Denkstrukturen von Führungskräften, durch welche die Ausrichtung unterschiedlicher Unternehmungen völlig gegensätzlich ausfallen kann, obwohl diese aufgrund quantitativer Merkmale identische oder ähnliche Internationalisierungsquoten aufweisen (vgl. Perlmutter 1965, S. 153). Diese zentrale Aussage stützt die These der vorliegenden

---

<sup>79</sup> Bei den einstufigen Konzepten internationaler Unternehmungen wird davon ausgegangen, dass nur ein einziger erfolgreich-fortschrittlicher Archetyp international tätiger Unternehmen existiert.

<sup>80</sup> Bei den mehrstufigen Konzepten internationaler Unternehmungen wird davon ausgegangen, dass alternative Archetypen international tätiger Unternehmen existieren.

Arbeit insofern, als dass die individuellen Charakteristika und Verhaltensmerkmale eines Individuums maßgeblich entscheidend für die erfolgreiche Ausrichtung einer Unternehmung sind. Inwieweit dieser Zusammenhang auch für international agierende Führungskräfte und internationale Unternehmungen zutrifft, wird mit dieser Arbeit zu prüfen sein.

Zunächst sollen die vier von Perlmutter beschriebenen unterschiedlichen Prädispositionen kurz dargestellt werden, die zu unterschiedlichen Orientierungen der internationalen Unternehmung führen: die **Ethnozentrische**, **Polyzentrische**, **Regiozentrische** und **Geozentrische** Orientierung, die als EPRG-Schema Eingang in die Literatur gefunden hat.

Bei der **ethnozentrischen** – „**home-country-oriented**“ – **Betrachtung** herrscht eine klare Superiorität der Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften bzw. des Heimatlandes gegenüber den Gastländern hinsichtlich aller Strategien und unternehmerischen Unterscheidungen, die grundsätzlich in der Unternehmenszentrale getroffen werden vor.

*„We, the home nationals of X company, are superior to, more trustworthy and more reliable than any foreigners in headquarters and subsidiaries. We will be willing to build facilities in your country if you acknowledge our inherent superiority and accept our methods and conditions for doing the job.“ (Perlmutter 1969, S. 11)*

*„Let us manufacture the simple products overseas. Those foreign nationals are not yet ready or reliable. We should manufacture the complex products in our country and keep the secrets among our trusted home-country nationals.“ (Ebd.)*

Die Schlüsselpositionen in den Tochtergesellschaften werden durch Führungskräfte aus dem Stammland der Muttergesellschaft besetzt. Die Management- und Führungstechniken, -konzepte und -stile des Heimatlandes werden auf die Gastländer übertragen. Das ethnozentrische Kommunikationsverhalten zeichnet sich durch hierarchische Weisung („advice“, „counsel“) der Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften aus. (Vgl. Perlmutter & Heenan 1974, S. 127; Perlmutter 1969, S. 11 f.)

Die **polyzentrische** – „**host-country-oriented**“ – **Ausrichtung** von Unternehmungen akzeptiert zahlreiche – auch kulturelle – Unterschiede zwischen Mutter- und Gastland. Die Existenz unterschiedlicher Denkmuster, von denen innerhalb der Unternehmung keines prinzipielle Priorität genießt, wird akzeptiert. Das Management in den Tochtergesellschaften wird mit lokalen Mitarbeitern besetzt, denen die Kompetenz zugeschrieben wird, optimal im lokalen Markt agieren zu können. Entscheidungen werden somit

vor Ort von lokalen Entscheidern getroffen, da die internationale Unternehmung mit polyzentrischer Ausrichtung ein Gebilde aus relativ selbständigen Einheiten ist, die am Ende des Geschäftsjahres ihren Gewinn ausweisen müssen. (Vgl. Perlmutter & Heenan 1974, S. 127; Perlmutter 1969, S. 12 f.) In Bezug auf das polyzentrische Kommunikationsverhalten wird den lokalen Entscheidern Verantwortung und Vertrauen zugewiesen, vor allem aber wird davon ausgegangen, dass die lokalen Agitationsstandards bekannt sind und ein „[...] *local executive who is strong and trustworthy, of the ‚right‘ family [...] an intimate understanding of the workings on the host government*“ (Perlmutter 1969, S. 13) hat.

*„Local people know what is best for them, and the part of the firm which is located in the host country should be as ‚local in identity‘ as possible.“* (Perlmutter 1969, S. 12)

*„They assume that since people are different in each country, standards for performance, incentives and training methods must be different.“* (Ebd., S. 13)

Die polyzentrische Unternehmung zeichnet sich dadurch aus, dass die Art des Managements von der Muttergesellschaft nicht auf die Tochtergesellschaften übertragen wird, vielmehr folgen die einzelnen Tochtergesellschaften landes- bzw. kulturspezifischen Managementprinzipien.

Im **geozentrischen** – „**world oriented**“ – **Verständnis** der internationalen Unternehmung bilden Mutter- und Tochtergesellschaft eine globale Einheit, wobei sie einen unternehmungsspezifischen Charakter entwickeln, der sich weitgehend von den einzelnen Landeskulturen und den Spezifika der Mutter- und Tochtergesellschaft löst. Bei der Rekrutierung von Führungskräften ist die Nationalität der Individuen nicht relevant. Entscheidungen werden prinzipiell gemeinsam von den betroffenen Einheiten der international tätigen Unternehmung getroffen, was eine intensive – kulturelle – Kommunikation voraussetzt. Zentral ist die Fähigkeit, auf den Ebenen der Gesamtunternehmung die Ressourcenallokation zu optimieren. Statt isoliertem Vorgehen auf nationaler Ebene wird weltweite Arbeitsteilung praktiziert und damit eine Spezialisierung der unterschiedlichen Einheiten auf unterschiedliche Aufgaben vorgenommen. Im Gegensatz zur ethnozentrischen und polyzentrischen Orientierung, wird ein aktives Kommunikationsverhalten der beteiligten Akteure angestrebt, was einerseits ein hohes interkulturelles Verständnis hervorbringen kann, andererseits aber auch sprachlich-kulturelle Hürden



und damit Kosten bedingt. (Vgl. Perlmutter & Heenan 1974, S. 127; Perlmutter 1969, S. 13 f.)

*„Geocentrism’s costs are largely related to communication and travel expenses, educational costs at all levels, time spent in decision-making because consensus seeking among more people is required, and an international headquarters bureaucracy.“* (Perlmutter 1969, S. 16)

*„The geocentric personnel policy is based on the belief that we should bring in the best man in the world regardless of his nationality. His passport should not be criterion for promotion.“* (Ebd., S. 14)

Eine geozentrische Unternehmung stellt eine Mischung aus diversen Prägungen dar: Aus den Merkmalen der Muttergesellschaft und den Merkmalen der Tochtergesellschaften entwickelt sich eine unternehmungstypische Kultur, die sich auch in unternehmungsspezifischen Techniken, Konzepten und Stilen äußert. Die geozentrische Unternehmung verfolgt wie die ethnozentrische Unternehmung das Prinzip der Einheitlichkeit – allerdings mit dem Unterschied, dass die Charakteristika der Tochtergesellschaften stärker berücksichtigt werden.

Die **regiozentrische Orientierung** beschreibt die Weiterentwicklung des polyzentrischen Führungskonzeptes und wurde dem EPG-Schema Anfang der 1970er Jahre hinzugefügt.<sup>81</sup> Es werden nicht mehr die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern berücksichtigt, sondern es erfolgt eine auf Regionen aggregierte quasi-polyzentrische Betrachtung. Es wird somit nicht von einzelnen Ländermärkten ausgegangen, sondern von einzelnen Ländergruppen, die in sich relativ homogen sind. In einer regiozentrischen Unternehmung werden regionaltypische Managementtechniken, -stile und -konzepte angewendet. Die einzelnen Tochtergesellschaften einer Region sind zwar ähnlich aufgebaut, bewahren jedoch einen Teil ihrer spezifischen Charakteristika. Tochter- und Muttergesellschaften können sich somit voneinander unterscheiden. (Vgl. Perlmutter & Heenan 1974, S. 127)

### 3.2.1.2 Kritische Reflektion des EPRG-Schemas von Perlmutter

Gemäß einer Umfrage der „Academy of International Business“ aus dem Jahr 1983 gilt der aus dem Französischen übersetzte Aufsatz Perlmutter’s „*The Tortuous Evolution of*

---

<sup>81</sup> In dem Aufsatz „How multinational should your top managers be?“ gehen Perlmutter und Heenan auf die regiozentrische Unternehmung ein.

*the Multinational Corporation*“<sup>82</sup> aus dem Jahr 1969 als der beste Artikel der Disziplin „International Business“ und stellt bis heute eines der meistzitierten Konzepte im Internationalen Management dar. Bei seiner Einteilung in die drei bzw. vier Unternehmungsausrichtungen beruft Perlmutter sich ursprünglich nicht auf empirische Studien, sondern gründet seine konzeptionellen Überlegungen auf Gespräche mit international tätigen Managern. Die Plausibilität der Ausführungen wird in einem Beitrag von Heenan (1975) für das Personalmanagement und dabei für zentrale Personalmanagemententscheidungen empirisch überprüft und gleichzeitig von einer Mehrheit der Vertreter des Internationalen Managements anerkannt. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 291)

In Bezug auf die vorliegende Forschungsarbeit kann kritisch angemerkt werden, dass es sich bei dem EPRG-Schema um ein idealtypisches Konzept handelt und keine Unternehmung rein ethno-, poly-, regio- oder geozentrische Merkmale aufweist. Es ist vielmehr anzunehmen, dass unterschiedliche Einstellungen und Orientierungen in unterschiedlichen Funktional-, Geschäfts- oder Regionalbereichen gleichzeitig vorherrschen. Der Tatsache, dass die einzelnen Orientierungen zeitgleich in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlicher Kombination in einer Unternehmung vorherrschen, trägt Perlmutter Rechnung, indem er vom „EPRG-Mix“ spricht. (Vgl. Perlmutter 1969, S. 14 f.) Perlmutters Konzept ist somit nicht als statischer Vorschlag anzusehen. Hinsichtlich der Realisierbarkeit der geozentrischen Orientierung ist das Konzept jedoch kritisch zu hinterfragen. Sind in der Unternehmenspraxis ethnozentrische und polyzentrische Orientierungen nachzuweisen, ist die häufig als normative Idealvorstellung propagierte geozentrische Orientierung oftmals mit Realisierungsproblemen verbunden, da bislang keine einheitliche Rechtsform einer Weltunternehmung existiert. Gesellschaftliche und individuelle Widerstände, nationalistische Tendenzen, Sprach-, Kultur- oder Mobilitätsbarrieren begründen diese Tatsache. Zwar komme die geozentrische Unternehmung in ihrer Grundkonzeption einer „borderless corporation“ nahe, allerdings ließen sich bis heute keine Unternehmungen ausmachen, die Kutschker und Schmid als vollkommen grenzenlos bezeichneten. In Bezug auf den Führungsdiskurs erkennt Perlmutter zwar die beschränkte Macht des Managements an, dennoch liegt sein Fokus auf der Führung der Gesamtunternehmung, vor allem der Führung seitens der Zentrale.

---

<sup>82</sup> Titel der französischsprachigen Originalfassung: „L'Entreprise Internationale“. In: *Revue Economique et Sociale*, Jahrgang 23, Heft 2, S. 151-165.

Perlmutter geht davon aus, dass die Zentrale eine entscheidende Rolle im Führungsdiskurs einnimmt. Selbst bei der polyzentrischen Ausrichtung einer Unternehmung führen nicht die Eigenschaften, Ressourcen oder Fähigkeiten von Tochtergesellschaften automatisch zu einem mehrstufigen Unternehmungsaufbau, sondern ausschlaggebend ist die Entscheidung des Managements der Muttergesellschaft, die aufgrund der eigenen Wertvorstellungen ein ethno-, poly-, regio- oder geozentrisches Unternehmungsmodell etablieren. Kutschker und Schmid stellen fest, dass für Perlmutter letztlich das Top-Management der Muttergesellschaft der dominante Faktor für die grundsätzliche Ausrichtung einer internationalen Unternehmung ist. Trotz einiger Einschränkungen kann das EPRG-Schema im internationalen Management auch weiterhin als richtungweisend gelten. Es bringt treffend zum Ausdruck, dass internationale Unternehmungen ganz unterschiedliche Orientierungen aufweisen können. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 292 f.)

### **3.2.1.3 Das Konzept Internationaler Unternehmungen von Christopher A. Bartlett und Sumantra Ghoshal als komplexe Modelltheorie**

Bereits im Vorwort ihres Werkes „*Internationale Unternehmensführung*“ verweisen Bartlett und Ghoshal 1990 darauf, dass das Management weltweiter Aktivitäten durch Komplexität, Vielfalt und Wandel gekennzeichnet ist und die zunehmende weltwirtschaftliche Verflechtung Manager überall auf der Welt vor ähnliche Herausforderungen stellte (sic! Präteritum!). (Vgl. Bartlett & Ghoshal 1990, S. 11)

Zwar traten die beiden Wirtschaftswissenschaftler bereits Ende der 1980er Jahre mit dem Anspruch an, den traditionellen Modellen der internationalen, multinationalen und globalen Unternehmung mit dem Modell der transnationalen Unternehmung ein fortschrittlicheres Unternehmenskonzept gegenüberzustellen, das die Möglichkeit bietet, gleichzeitig globale Effizienz und lokale Anpassungsfähigkeit zu verwirklichen. Dennoch verwundert – auch oder gerade rund zwanzig Jahre nach Veröffentlichung ihres Werkes – die Verwendung des oben gekennzeichneten Präteritums „*stellte*“. Auch heute noch *stellt* die zunehmende Verflechtung des Weltwirtschaftssystems Manager weltweit vor Herausforderungen. Die Charakteristika der Herausforderungen mögen sich geändert haben, aber der Verweis auf den Vergangenheitsbezug in Bezug auf die Herausforderungen eines internationalen Managements Ende des 20. Jahrhunderts mutet auffällig an. Wie die Übersicht zu den zeitlichen und inhaltlichen Entwicklungslinien

der Forschung im Internationalen Management (siehe Kapitel 2.5.1) zeigt, hat es seit Beginn der Forschung zum Internationalen Management zwar unterschiedliche Schwerpunkte gegeben, alle Fokusse waren aber immer durchgehend auf die zunehmend weltwirtschaftlichen Verknüpfungen und die daraus entstehenden Problemfelder für das internationale Wirtschaftssystem bzw. dessen Akteure gerichtet. Vor diesem Hintergrund wird festgestellt, dass die zunehmende weltwirtschaftliche Verflechtung Manager überall auf der Welt noch immer vor ähnliche Herausforderungen *stellt* und vor allem der Übergang von einer multinationalen, globalen oder internationalen Unternehmensstrategie auf ein transnationales Management-Modell Zeit und vor allem erheblichen Einsatz des Top-Managements erfordert. (Vgl. ebd., S. 35) Wie dieser Einsatz des Top-Managements aussieht, welche konkreten Anforderungen an das Top-Management bestehen und über welche Eigenschaften die sogenannten Top-Manager verfügen müssen, wird bei Bartlett und Ghoshal nicht im Detail beantwortet, sondern hier wird lediglich angedeutet, dass die *„Herausforderung, eine lernfähige und sich selbst ständig neu anpassende Organisation aufzubauen, die zugleich auch kompetitiv und flexibel war, [...] eine Reihe von Aufgaben [ergibt].“* (Ebd., S. 35) Auf die Eigenschaften und die Konstitution einer globalen Führungskraft wird konkret in Kapitel 4.5.5 eingegangen und stellt gleichzeitig aufgrund von Leerstellen im vorhandenen Literaturkanon zum Internationalen Management die maßgebliche Ausrichtung der vorliegenden Arbeit dar.

An dieser Stelle soll zunächst auf die Typologie von Bartlett und Ghoshal eingegangen werden, welche die internationale Unternehmung anhand von vier Archetypen unterscheiden: die Internationale Unternehmung, die Multinationale Unternehmung, die Globale Unternehmung und die Transnationale Unternehmung.

Bei dem Konzept der **Internationalen Unternehmung** nach Bartlett und Ghoshal werden die Strategien der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaften übertragen. Die Zentrale beansprucht weitgehend die weltweiten Entscheidungskompetenzen. Ziel ist die *„Nutzung von Wissen und Fähigkeiten der Zentrale durch weltweite Diffusion und Anpassung“* (ebd., S. 32). Die Internationale Unternehmung gilt als koordinierte Föderation, wobei diesem Unternehmungstyp die Vorstellung des klassischen Produkt(lebens)zyklusmodells zugrundeliegt. Bestimmte Produkte werden zunächst im Heimatmarkt eingeführt, um dann in weitere Industrieländer und schließlich in Entwicklungsländer übertragen zu werden. (Vgl. Bartlett & Beamish 2011, S. 11) Der hierarchische Führungsstil der Internationalen Unternehmung beinhaltet die Delegation von Ver-

antwortung sowie die Kontrolle durch hochentwickelte Management-Systeme und spezialisiertes Personal. Der Informationsfluss ist klar geregelt. Die Auslandsfilialen werden vom Top-Management der Zentrale kontrolliert, welches die allgemeine Richtung der Unternehmung festlegt. (Vgl. Bartlett & Ghoshal 1990, S. 75)

Die **Multinationale Unternehmung** ist durch ein Portfolio nationaler Einheiten gekennzeichnet. Diese Einzelniederlassungen bzw. Tochtergesellschaften treten als einheimische Marktaktoren auf und verfügen sowohl in ihrer strategischen als auch organisatorischen Ausrichtung über ein relativ hohes Maß an Autonomie. Das Ziel dieses Modells ist der *„Aufbau starker lokaler Präsenz durch Berücksichtigung nationaler Unterschiede“* (Bartlett & Ghoshal 1990, S. 32 und 73 f.). Die multinationale Unternehmung entspricht dem Organisationsmodell der dezentralisierten Föderation (vgl. Barlett & Beamish 2011, S. 11 f.).

Das Streben nach globaler Effizienz kennzeichnet die **Globale Unternehmung**. Strategien werden am Weltmarkt ausgerichtet und generell zentralisiert. Die globale Unternehmung verfolgt einen *„Aufbau von Kostenvorteilen durch zentralisierte, aber weltmarktorientierte Aktivitäten“* (Bartlett & Ghoshal 1990, S. 32). Mangelnde Anpassung an lokale Gegebenheiten einzelner Ländermärkte wird zugunsten einer allgemeinen Effizienz in Kauf genommen. Die globale Unternehmung weist eine zentralisierte Knotenpunktstruktur auf. Bartlett und Beamish definieren diesen Ansatz als *„[...] a classic global strategy mentality, because it views the world, not just individual national markets, as its unit of analysis.“* (Bartlett & Beamish 2011, S. 12) Die Zentralisierung von Vermögen, Ressourcen und Kompetenzen steht in diesem globalen Organisationsmodell im Mittelpunkt, wobei die Filialen im Ausland fremde Märkte für eine weltmarktorientierte Produktion erschließen. Der Fokus auf die Weltmärkte ist in global ausgerichteten Organisationen höher als in multinationalen oder internationalen Unternehmungen. Die Welt wird als ein einziger integrierter Markt verstanden, die Analyseeinheit stellt der gesamte Globus dar. (Vgl. Bartlett & Ghoshal 1990, S. 75 ff.)

Das Modell der **Transnationalen Unternehmung** verbindet schließlich globale Effizienz, lokale Anpassungsfähigkeit und weltweite Lernfähigkeit. Als zentrale Begriffe für die transnationale Unternehmung können „Netzwerk“ und „Flexibilität“ herausgearbeitet werden. Einerseits sollen weitgestreute und interdependente Werte und Ressourcen durch netzwerkartige Organisationen genutzt werden, wobei die Verteilung von Vermögenswerten und Ressourcen mit einem ständigen Austausch von Komponenten, Pro-

dukten, Ressourcen, Menschen (sic!) und Informationen einem integrierten Netzwerk entspricht. Komplexe Kommunikationskanäle, formale und informelle Systeme sind das Markenzeichen transnationaler Unternehmungen. (Vgl. Bartlett & Ghoshal 1990, S. 79 und 86) Aufgrund der sich schnell wandelnden Umweltbedingungen, der permanenten Veränderung von Konsumentenwünschen, Technologien, politischen Kräften und Wettbewerbsstrategien gewinnen flexible Koordinationsprozesse zunehmend an Bedeutung. Bei statischer und nicht-flexibler Betrachtung von Ereignissen werden internationale Unternehmungen gemäß Bartlett und Ghoshal „in große Schwierigkeiten geraten“ (Bartlett & Ghoshal 1990, S. 95 f.). In dieser Argumentationslinie stellen auch statische Führungsstrukturen ein elementares und wirtschaftlich relevantes Problem dar. Die Führung transnationaler Unternehmungen muss im Gegenteil in der Lage sein, eine breite Perspektive zu entwickeln, wobei die Bedeutung lokaler Marktnähe anerkannt wird, diese aber primär ein Instrument darstellt, um im internationalen Geschäft flexibel reagieren zu können. (Vgl. Bartlett & Beamish 2011, S. 13; Bartlett & Ghoshal 1990, S. 84) Mit dem Anspruch an die Unternehmensführung, die Vielfalt der Perspektiven und Fähigkeiten innerhalb der Organisation ins Gleichgewicht zu bringen, die Rollenunterschiede der einzelnen Organisationsteile zu berücksichtigen, flexible Koordinationsprozesse aufzubauen, so dass jede Einheit optimal arbeiten und jede Aufgabe optimal angegangen werden kann, eine gemeinsame Vision und persönliches Engagement zu fördern sowie dieses im Bewusstsein jedes einzelnen Mitarbeiters zu verankern, werden vielfältig integrierende Anforderungen an das Management gestellt. Vor diesem Hintergrund kurz- und langfristiger Veränderungen in Bezug auf Rollenzuweisungen, Verantwortung und Zuständigkeiten kann die transnationale Unternehmung nur bestehen, wenn sie über flexible Koordinationsprozesse verfügt und eine permanente Integrationsfähigkeit ausübt. (Vgl. Bartlett & Ghoshal 1990, S. 93 ff.) Neben dem Austausch von Bauteilen und Komponenten sowie dem Fluss von Finanzmitteln zwischen den Unternehmenseinheiten betonen Bartlett und Ghoshal die Steuerung des Flusses von „Intelligenz, Ideen und Wissen, die die Innovations- und Lernfähigkeit des Unternehmens ausmachen“. (Bartlett & Ghoshal 1990, S. 96) Das transnationale Unternehmen zeichnet sich durch ein Portfolio von Koordinationsprozessen aus, das auf den drei Säulen „Zentralisierung“, „Formalisierung“ und „Sozialisation“ basiert. Zum einen werden zentrale Entscheidungen von den Vertretern des Top-Managements getroffen, des Weiteren ist der Weg der Entscheidungsfindung institutionalisiert und schließlich werden durch die

Führungskräfte gemeinsame Werte, Ziele und Perspektiven verfolgt. Durch den Einsatz des gesamten Portfolios kann in einer transnationalen Organisationsstruktur eine umfassendere und stärker differenziertere Art der Koordination stattfinden, wobei Bartlett und Ghoshal a) Systeme erwähnen, die den Austausch von Bauteilen regeln, b) die Steuerung des Ressourcenflusses durch das Top-Management ansprechen und c) den Fluss von Informationen und Wissen nennen, der durch Mechanismen erleichtert werden kann, „*die der Integration der Manager dienen und zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur und Unternehmensvision führen*“. (Bartlett & Ghoshal 1990, S. 97)

Dieser vierte Archetyp der transnationalen Unternehmung hat in der wissenschaftlichen Reflektion die prominenteste Position erlangt und viele Wissenschaftler im Internationalen Management betrachten den transnationalen Ansatz als ein innovatives Organisationskonzept, welches vor allem das vormals dominierende Strategie-Struktur-Paradigma abgelöst hat (vgl. Wolf 2009, S. 497).

#### **3.2.1.4 Kritische Reflektion des Konzepts Internationaler Unternehmungen von Bartlett und Ghoshal**

Als Ergebnis einer fünfjährigen Studie in neun Unternehmungen haben Bartlett und Ghoshal auf der Basis von 236 Interviews mit Führungskräften die vier oben beschriebenen Archetypen herausgearbeitet. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 299) Im Rahmen dieser Untersuchung erkannte die Führung von sieben der neun Unternehmen der Kerngruppe, dass eine neue weltweite Organisation aufzubauen sei. (Vgl. Bartlett & Ghoshal 1990, S. 82) Zwar resümieren Bartlett und Beamish, dass die von Bartlett und Ghoshal vorgenommene Klassifizierung internationaler Unternehmungen eine Form von Generalisierung und Beliebigkeit aufweist. Dennoch stellen sie gleichzeitig fest, dass sich die Einstellungen und Handlungen des Managements im Laufe des Internationalisierungsprozesses verändern und dass eine derartige Klassifizierung ein spezifisches Sprachsystem erfordert, das durchgängig verwendet werden muss, um die einzelnen Zustandsarten der international tätigen Unternehmung zu beschreiben. (Vgl. Bartlett & Beamish 2011, S. 11)

Die Tatsache, dass das individuelle Handeln als Führungskraft vor dem Hintergrund der internationalen Ausrichtung eines Unternehmens stattfindet, ist für die vorliegende Arbeit essentiell. Ebenfalls elementar ist auch die Tatsache, dass die Konzeption des transnationalen Unternehmens keine reale, sondern eine idealtypische Organisation be-

schreibt und weder einfach aufzubauen, noch zu führen ist. (Vgl. Bartlett & Ghoshal 1990, S. 81) Diese Feststellung ist, wie bereits zuvor bei der Reflexion des Konzepts Perlmutter, elementar für die Betrachtung des Modells der globalen Führungskraft, bei der es sich in einer ersten Annäherung ebenfalls um ein idealtypisches Konzept handelt. Als für die vorliegende Arbeit wichtiges Reflexionskriterium kann die strategische Ausrichtung von Unternehmungen angesehen werden, die laut Bartlett und Ghoshal nicht unabhängig von der Branche ist, da diese davon ausgehen, dass es internationale, multi-nationale, globale und transnationale Branchen gibt. Daher entschieden primär die Branchenanforderungen darüber, in welcher Form – international, multinational, global oder transnational – eine Unternehmung ausgerichtet sein muss, um eine erfolgreiche Marktposition zu erlangen. In Bezug auf das Konzept einer globalen Führungskraft wird dieser Punkt in Kapitel 4.8 kritisch reflektiert. Zunächst wird davon ausgegangen, dass die globale Führungskraft als Idealtypus für globale und transnationale Unternehmen steht und nicht zwingend branchenspezifisch ausgerichtet ist. Gegebenenfalls wird festzustellen sein, dass einige Branchen bevorzugt das Modell der globalen Führungskraft einsetzen können, dennoch soll zunächst das Modell einer globalen Führungskraft für alle Branchen beschrieben werden und nicht mehrere Modelle globaler Führungskräfte für verschiedene Branchen.

### **3.2.1.5 Vergleich der mehrstufigen Konzepte Perlmutter und Bartlett/Ghoshals als angewandte Klassifikationsgrundlage für globale Führungskräfte**

Mit der Typologisierung internationaler Unternehmungen von Perlmutter sowie Bartlett und Ghoshal ist aufzuzeigen, dass es *die eine* international tätige Unternehmung nicht gibt. Unterscheiden lassen sich jedoch idealtypische Ausprägungen international tätiger Unternehmungen. In diesem Zusammenhang werden die Konzepte von Perlmutter und Bartlett/Ghoshal häufig – sowohl inhaltlich als auch sprachlich – gleichgestellt<sup>83</sup>, obwohl sie aufgrund unterschiedlicher Argumentationsperspektiven nicht ineinander überführbar sind. Perlmutter fokussiert mit den Einstellungen, Werten, Erlebnissen, Erfahrungen, Vorurteilen und Gewohnheiten der Führungskräfte die Orientierung des

---

<sup>83</sup> Die ethnozentrische Unternehmung Perlmutter wird als identisch mit der globalen Unternehmung Bartlett/Ghoshals beschrieben. Die polyzentrische Unternehmung Perlmutter wird als identisch mit der multinationalen Unternehmung Bartlett/Ghoshals beschrieben. Die geozentrische Unternehmung Perlmutter wird als identisch mit der transnationalen bzw. internationalen Unternehmung Bartlett/Ghoshals beschrieben.



Managements, wohingegen Bartlett und Ghoshal die sich aus den Anforderungen einer Branche ergebenden strategischen Ausrichtungen, also die Umwelt-Strategie-Struktur-Zusammenhänge als zentral ansehen. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 299 und 307 f.) Sowohl Perlmutter als auch Bartlett und Ghoshal haben für die Wissenschaftsdisziplin des Internationalen Managements terminologische Weichen gestellt, da durch die Klassifizierung unterschiedlich international agierender Unternehmen eine gemeinsame Verständigungsbasis geschaffen wurde. Vor allem die Begriffsterminologie von Bartlett und Ghoshal wird in weiten Teilen der Disziplin Internationales Management mittlerweile akzeptiert. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 305)

Am Beispiel dieser idealtypischen Konzepte der Ausrichtung internationaler Unternehmen, wird die Überlegung angestellt, ob ein ähnlich idealtypisches Konzept für die Konzeption einer globalen Führungskraft angestellt werden kann. Perlmutter argumentiert in seinen Ausführungen zur geozentrischen Unternehmung, dass „*The geocentric enterprise depends on having an adequate supply of men who are geocentrically oriented.*“ (Perlmutter 1969, S. 17). Die An- und Herausforderungen an geozentrisch orientierte Führungskräfte bedingen ein hohes persönliches Engagement bei gleichzeitiger Überwindung kulturkomplexer Grenzen, wie das Lernen neuer Sprachen und der Umgang mit dem und den Fremden. (Vgl. ebd.) Ebenso wie das EPRG-Modell Perlmutters und das Konzept Internationaler Unternehmungen Bartlett/Ghoshals ist ein Modell der globalen Führungskraft individuell und kulturell geprägt. Da sowohl Perlmutter als auch Bartlett und Ghoshal kein Idealkonzept der „globalen“ bzw. „transnationalen“ Führungskraft zeichnen, wird es das Ziel der vorliegenden Arbeit sein, an die Idee des internationalen Modellcharakters anzuschließen und eben jenes Modell der globalen Führungskraft zu skizzieren. Im Folgenden sollen daher kurz die elementaren Erkenntnisse aus den Theorien von Perlmutter und Bartlett und Ghoshal zusammengeführt werden, die für die weitere Erarbeitung für das Modell einer globalen Führungskraft relevant sind.

Bartlett und Beamish konstatieren 2011 die Relevanz „*[of] a classic global strategy mentality, because it views the world, not just individual national markets, as its unit of analysis.*“ (Bartlett & Beamish 2011, S. 12) Im übertragenen Sinne entspricht diese Aussage dem Modellansatz einer globalen Führungskraft, in dem die Bedeutung von Zentralisierung und die Mentalität einer weltweiten Strategie in den Fokus gerückt werden. Im Sinne eines qualitativen Forschungsansatzes betont Perlmutter, dass die quanti-

tative Erfassung der Nationalitäten von Führungskräften in internationalen Unternehmen zwar interessant sein könne, dieses jedoch wenig nütze, denn: „*The attitudes men hold are clearly more relevant than their passports*“. (Perlmutter 1969, S. 11) Die entscheidenden Kriterien liegen somit nicht in den quantitativen Größen, sondern darin, welche Bedeutung und welche Ausprägung diese auf den individuell-kulturellen Handlungsradius haben. Kutschker und Schmid beschreiben diese Ausprägung als „*Orientierungen der Manager, [die] zu Orientierungen von Unternehmen [führen] und [anzeigen], auf welche Art und Weise in Unternehmen entschieden, kommuniziert, kontrolliert, sanktioniert und geführt wird.*“ (Kutschker & Schmid 2011, S. 289). Das Konzept Perlmutters könne auf diese Weise als Typologie einer Führungskonzeption bzw. Führungsphilosophie internationaler Unternehmen interpretiert werden. Dafür müssten die jeweiligen Führungskraft-Individuen allerdings identisch ausgerichtet sein, was wiederum den beschriebenen und nicht realisierbaren Idealzustand darstellt.

### **3.2.2 Internationale Unternehmen als Wirkungsstätte globaler Wirtschaftakteure**

Angaben der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) zufolge erreichte die Zahl der international tätigen Unternehmen mit insgesamt 82.000 im Jahr 2008 ihren Höchstwert. Diese von der UNCTAD als transnational klassifizierten Unternehmen<sup>84</sup> verfügten im gleichen Jahr über 807.000 Tochterunternehmen. Nachdem sich die Anzahl dieser international tätigen Unternehmen in den letzten rund fünfzig Jahren stetig erhöht hat<sup>85</sup> und innerhalb dieser Unternehmen vor allem in den letzten 15 Jahren ein stetiger Internationalisierungsprozess stattgefunden hat, können die „Transnationals“ aufgrund ihrer organisatorischen, technischen und finanziellen Ressourcen als treibende Kraft der Globalisierung und der Weltwirtschaft angesehen werden. Die UNCTAD schätzt, dass rund ein Drittel der weltweiten Waren- und Dienstleistungsexporte auf die Tochterunternehmen der Transnationalen Unternehmen (TNU) entfallen, wobei sich die Anzahl der Beschäftigten zwischen 1982 und 2008 auf 77 Millionen vervierfacht hat. Das entspricht einem Anteil von rund vier Prozent aller weltweit Beschäftigten. Die ökonomische und politische Macht der TNU spiegelt sich auch in

---

<sup>84</sup> Bei der durch die UNCTAD verwendete Terminologie von TNU ist anzumerken, dass es sich nicht nur um transnationale Unternehmungen im Sinne Bartlett & Goshals handelt, sondern um international tätige Unternehmungen im Allgemeinen.

<sup>85</sup> Seit Ende der 1960er Jahre erhöhte sich die Anzahl der TNU von 10.000 über 35.000 im Jahr 1990 bis auf 63.000 im Jahr 2000 und schließlich 82.000 im Jahr 2008. Die Anzahl der Tochterunternehmen steigerte sich von 150.000 im Jahr 1990 auf 807.000 im Jahr 2008.

den brancheninternen Fusionen, Unternehmenskäufen und -beteiligungen wider, wodurch diese international tätigen Unternehmen Märkte erschließen und sichern sowie gleichzeitig Kosten einsparen. In den Jahren von 1990 bis 2009 gab es rund 2.200 Megafusionen mit einem Wert von mehr als einer Milliarde US-Dollar. Auf die 100 größten TNU entfielen 2008 zudem etwa vier Prozent des Welt-Bruttoinlandsproduktes (BIP), ein Wert, der sich seit dem Jahr 2000 relativ stabil verhält. (Vgl. United Nations Conference on Trade and Development 2009, S. XXI, S. 17 ff. und 222 ff.)

In diesem politisch-ökonomischen Kontext sind es die globalen Führungskräfte, die existenzielle Entscheidungen im internationalen Unternehmenskontext treffen und damit Einfluss auf diverse Umwelten nehmen, mit diesen gleichzeitig aber auch in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen können. Im Sinne Kirschs kann die internationale Unternehmung mit den in ihr handelnden Wirtschaftssubjekten als international-interessenpluralistisches System betrachtet werden, dem nicht nur Individuen entgegen-treten, sondern auch diverse Interessengruppierungen, Koalitionen oder Anspruchsgruppen in Form von Aktionären, Lieferanten, Gewerkschaften, Verbänden, Banken, Medien oder Behörden, die sich durch jeweils eine eigene kulturelle Prägung auszeichnen können. Kirsch, Seidel und van Aaken unterscheiden in diesem Zusammenhang vier Kreise von Akteuren, die jeweils einen unterschiedlichen Einflussgrad auf die Interaktionen in einem Unternehmen haben: den ersten Kreis des Top-Managements, den zweiten Kreis der um diese dominierende Koalition herum Agierenden, den dritten Kreis aller sonstigen Mitglieder außerhalb der dominierenden Koalition und den vierten Kreis der internen und externen Betroffenen. (Vgl. Kirsch 2001, S. 49; Kirsch, Seidel & van Aaken 2009, S. 30 ff.) Da Unternehmen nicht systemimmanent operieren, sondern über Input- und Outputbeziehungen eng mit den für sie relevanten Märkten und Akteuren verflochten sind, stellt die Umwelt, die formal auch als Umsystem charakterisiert wird, einen elementaren Außenfaktor dar, der die Handlungen der Akteure beeinflusst. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts zeichnen sich die Entwicklungen in Bezug auf die Umwelt bzw. die Umwelten maßgeblich durch Beschleunigung und ein erhöhtes Maß an Diskontinuitäten, wie beispielsweise einen zunehmenden Neuigkeitsgrad des Wandels, eine wachsende Intensität der Umweltverbindungen, steigende Geschwindigkeiten des Umweltwandels und eine erhöhte Komplexität der Umwelt aus. (Vgl. Macharzina & Wolf 2010, S. 18 f.) Globale Führungskräfte, die diesen Umwelten auf der ökonomischen, rechtlichen, gesellschaftlichen, technologischen, politischen und ökologischen

Ebene begegnen, stehen vor der Herausforderung, diese in ihr Handeln und ihre Entscheidungen in internationalen Unternehmungen aktiv einzubinden.

In Bezug auf den Begriff der „Internationalen Unternehmung“ ist kritisch anzumerken, dass die verwendeten Adjektive „international“, „multinational“, „transnational“ oder „global“ in wissenschaftlichen Aufsätzen und politischen Berichten z. T. synonym genutzt werden. Mit einer beliebigen adjektivischen Begriffswahl soll der grenzüberschreitende Charakter einer Unternehmung zum Ausdruck gebracht werden. Dabei handelt es sich bei den im Zentrum des World Investment Report 2009 der UNCTAD stehenden „transnational corporations“ TNCs (United Nations Conference on Trade and Development 2009, S. iii) beispielsweise nicht um transnationale Unternehmungen im Sinne Bartletts und Ghoshals, sondern um international tätige Unternehmungen im Allgemeinen. Die offizielle Bezeichnung grenzüberschreitend tätiger Unternehmen als „transnationals“ in den meisten Studien der United Nations basiert auf zwei Aufsätzen zum „Code of conduct“ aus den Jahren 1979 und 1980 (Schetting 1980, S. 76 f.; Scheele 1979, S. 273 ff.), worin der transnationalen Unternehmung die vier Charakteristika „Transnationalität“ (transnationality), eine „globale Unternehmensstrategie“ (global business strategy), „zentrale Entscheidungsfindung“ (central decision-making) und „wirtschaftliche Macht“ (economic power) zugesprochen wird.

In Sinne der oben beschriebenen Umwelten beschreibt die internationale Unternehmung ein in einem internationalen Umfeld angesiedeltes interessenpluralistisches System. Verweist Lilienthal in einer der ersten Definitionen von internationalen Unternehmungen noch auf „*corporations which have their home in one country but which operate and live under the laws and customs of other countries as well*“ (Lilienthal 1960, S. 119), beschreibt Borrmann zehn Jahre später die Tatsache, nicht lediglich Waren, sondern vor allem Investitionskapital und Management (sic!) in andere Länder zu exportieren und dauerhaft einzusetzen als wesentliche Merkmale internationaler Unternehmungen (vgl. Borrmann 1970, S. 21). Wiederum gut zehn Jahre später definiert Pausenberger jene Unternehmungen als international, die Auslandsinvestitionen tätigen, Produktionsstätten vor Ort etablieren und sich somit dauerhaft in fremde Volkswirtschaften integrieren. Aufgrund der Tatsache, dass sie in heterogenen Umwelten agieren, unterliegen sie unterschiedlichen Rechts-, Wirtschafts- und Währungsordnungen. Vor allem aber beschreibt Pausenberger die Beschäftigung von Mitarbeitern mit „*höchst unterschiedlichem Ausbildungsniveau und andersartiger kultureller Prägung*“ (Pausen-

berger 1982, S. 119), die Interaktionspartnern mit oft gegensätzlichem Interesse gegenüberstehen. Daher sei es im internationalen Kontext wesentlich, sich an die unterschiedlichen Gegebenheiten eines Landes anpassen bzw. sich auf diese einstellen zu können. (Vgl. ebd.) Nach Perlitz gilt ein Unternehmen dann als international, *wenn die Auslandsaktivitäten zur Erreichung und Sicherstellung der Unternehmensziele von wesentlicher Bedeutung sind*“ (Perlitz 2000, S. 11).

Für das Verständnis von internationalen Unternehmungen, dem im Rahmen dieser Arbeit gefolgt wird, ist es elementar, dass diese nicht immer zwangsweise über zahlreiche Tochtergesellschaften im Ausland verfügen<sup>86</sup> oder Organisationseinheiten wie Vertrieb und Produktion ins Ausland verlegt haben müssen, sondern in substanziellem Umfang in Auslandsaktivitäten involviert sind. Diese relativ weite Definition unterliegt nicht dem Mangel der Reduzierung von Alternativspektren nach Buckley, der konstatiert, dass Definitionen nicht grundsätzlich richtig oder falsch seien, sondern nur *„more or less useful“* (Buckley 1981, S. 71). Kutschker und Schmid argumentieren ähnlich, dass aufgrund der Vielfalt an Definitionen zur internationalen Unternehmung heute keine einheitliche Abgrenzung oder definitorische Übereinstimmung vorliegt und zu enge Definitionen das Erkenntnisobjekt des Internationalen Managements und damit auch des internationalen Führungsverständnisses stark verkürzen. Auch sie stellen fest, dass Definitionen nicht per se falsch, aber für eine umfassende Betrachtung des Forschungsgegenstandes nur von geringem Nutzen seien. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 244 ff.) Einen Überblick über verschiedene Definitionen der Internationalen Unternehmung geben Kutschker und Schmid (vgl. ebd., S. 245 ff.).

In dieser Arbeit wird die internationale Unternehmung zunächst als Wirtschaftsobjekt verstanden, deren Subjekte regelmäßige Transaktionen mit mindestens einem anderen Wirtschaftssubjekt im Ausland pflegen. Wann diese Transaktionsbeziehungen als substantiell betrachtet werden, richtet sich nach dem Anteil der individuellen Auslandsaktivitäten einer Unternehmung und kann fall- und transaktionskostenbedingt<sup>87</sup> unterschiedlich ausfallen. (Vgl. Albach 1981, S. 14)

---

<sup>86</sup> Internationale Unternehmenstätigkeit kann auch durch Kooperationsformen wie Lizenzen, Franchise-Agreements, Joint Ventures oder Strategische Allianzen zum Ausdruck gebracht werden.

<sup>87</sup> Je nach Relevanz der unternehmensinternen Transaktionskosten fällt der relevante Anteil von internationalen Transaktionen höher oder geringer aus. Unter Transaktionskosten werden an dieser Stelle zunächst sämtliche Kosten verstanden, die im Zusammenhang mit einem Geschäftsabschluss und vor allem bei der Übertragung von Gütern von einem Wirtschaftssubjekt zum anderen entstehen.

### **3.2.3 Der sich auflösende Grenzbegriff als Zeichen fortschreitender Globalisierungsprozesse**

Anschließend an die vorgenannten Annahmen, dass sich die Handlungen globaler Führungskräfte primär an individuell-kulturellen Handlungsradien orientieren und weniger an Landesgrenzen orientierten nationalen Prägungen, stellt sich die Frage nach einem aktuellen Grenzbegriff. Als räumlich abgegrenzter Teil der Erdoberfläche umschließen Grenzen im geografischen Raum zunächst Staatsgebiete und setzen Trennlinien zwischen Territorien. Im völkerrechtlichen Sinne bestimmen sie Rechtsräume und die Reichweite staatlicher Souveränität. Grenzziehungen ermöglichen somit die Herstellung einer Ordnung, da Grenzen den Rand eines Raumes in Form einer Trennlinie und den Punkt zwischen Innen und Außen sowie zwischen Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit markieren (vgl. Mau et al. 2008, S. 123 ff.; Gutjahr 2006, S. 92; Hansen 2000, S. 351).

Im Kontext internationaler Unternehmungen verändert sich die Bedeutung territorialer Grenzen und es ist anzunehmen, dass ein Funktionsverlust nationalstaatlicher Grenzen zugunsten einer transnationalen Ebene einsetzt (vgl. Mergler 2011, S. 17). Der räumliche Grenzbegriff in Bezug auf das Phänomen „Unternehmen“ ist ebenfalls einem dynamischen Wandlungsprozess unterworfen, da die Vorstellung abgeschlossener, integrierter Gebilde in Form von physischen Bürogebäuden und Produktionsanlagen als Handlungsraum für Individuen, Lagerraum für Materialien und Betriebsmittel sowie Umschlagsort für Informationen zunehmend einer Realität weicht, in der modulare Organisationen, Netzwerke, Kooperationsgeflechte, elektronische Märkte und – wie oben von Winkler kritisiert – virtuelle Organisationsstrukturen vorherrschen. Picot, Reichwald und Wigand zufolge, begannen die klassischen Grenzen der Unternehmung zu verschwimmen, sich nach innen wie nach außen zu verändern, teilweise auch aufzulösen. Anstatt klassisch hierarchischer Unternehmenshierarchien entwickelten sich zunehmend dezentrale, modular zerlegte Gebilde, die von Kooperation und indirekter Führung geprägt seien (vgl. Picot, Reichwald & Wigand 2003, S. 2). Würden die unternehmerischen Handlungsoptionen durch verschiedene Elemente, wie räumliche Entfernungen, Raum- und Zeitknappheit, Wissensmängel, Kapazitätsengpässe und mangelnde

Flexibilität<sup>88</sup> begrenzt, ermöglichten Informations- und Kommunikationstechniken zunehmend die Überwindung dieser handlungseinschränkenden Grenzen (vgl. ebd., S. 6). Vor diesem sich zunehmend auflösenden Grenzbegriff sollen nachfolgend global agierende Unternehmen im globalen Handlungsfeld verortet werden.

### 3.2.4 Verortung global agierender Unternehmen im globalen Handlungsumfeld

In einem Artikel zum „Mythos des internationalen Managers“ aus dem Jahr 2000 titulierte Forster die beiden Begriffe „Internationalisierung“ und „Globalisierung“ als die zwei gesellschaftlichen Mantras des letzten Jahrzehnts im 20. Jahrhundert (vgl. Forster 2000, S. 126). Aus europäischer Perspektive stellt der Beginn des 21. Jahrhunderts allerdings nicht mehr nur ausschließlich die Fortführung des im vorigen Jahrhundert begonnenen Globalisierungszeitalters dar, sondern zeigt vielmehr den Prozess einer Gegenglobalisierung auf. Im „*Zeitalter des Gegenverkehrs und der Gegegenreichbarkeit*“ (Sloterdijk 1998, S. 61) sind allgemeingültige Perspektiven zunehmend reversibel geworden und im Sinne Sloterdijks werden die einstigen Entdecker zu Entdeckten. Zwischen den zwei begrifflichen Polen Globalisierung und Lokalisierung schließt der Globalisierungsdiskurs Begriffe wie Internationalisierung, Mondialisierung, Glokalisierung, De- und Entnationalisierung ein.<sup>89</sup>

In Bezug auf die vorliegende Arbeit konstatieren Kutschker und Schmid zwar, dass Unternehmungen einerseits von der Globalisierung der Märkte betroffen sind und entsprechend mit Strategien, Strukturen und Kulturen (sic!) reagieren müssten, gleichzeitig aber auch selbst „*Aktoren im Globalisierungsprozess*“ (Kutschker & Schmid 2011, S. 167) seien und somit aktiven Einfluss auf die Globalisierung der Wirtschaft nehmen könnten (sic!). Kutschker und Schmid wagen sogar die Behauptung, „*dass die Globalisierung sogar primär von Unternehmungen und nicht von anderen Aktoren getragen wird.*“ (Ebd.) Sie verneinen damit nicht, dass auch andere relevante Aktoren wie Staaten, Institutionen, Organisationen oder Individuen aktiv am Globalisierungsprozess be-

---

<sup>88</sup> Die Hindernisse regionaler und nationaler Grenzen würden aufgrund von Kommunikations- und Transporterleichterungen nahezu aufgelöst. Dritte Partner könnten bei der Umsetzung unternehmerischer Konzepte kommunikativ eingebunden werden, was zu einer Auflösung der Differenzierung zwischen innen und außen beitrage. Gleichzeitig ließen sich Wissensgrenzen durch den weltweiten Zugriff auf Wissensträger und Wissensbestände schnell überwinden (vgl. Picot, Reichwald & Wigand 2003, S. 6).

<sup>89</sup> Eine ausführliche Auseinandersetzung mit der vielfältigen und z. T. gegensätzlichen Definitionsfrage des Globalisierungsdiskurses findet sich in Kutschker & Schmid 2011, S. 159 ff. Eine zeithistorische Geschichte der Globalisierung inklusive relevanter Dimensionen, Prozesse und Epochen findet sich bei Osterhammel & Petersson (2003).

teilt sein, unterstreichen allerdings, dass Unternehmungen als Motor der Globalisierung gelten können, indem sie nicht ausschließlich passiv reagieren, sondern aktiv gestalten, verursachen und beeinflussen. (Vgl. ebd.) Die Behauptung, mit Hilfe von Kulturen aktiv auf Globalisierung reagieren zu können, soll an dieser Stelle zunächst kritisch in Frage gestellt werden. Eine kritische Reflektion des Kulturbegriffes – auch in Bezug auf Globalisierung – erfolgt in Kapitel 6. Desweiteren soll die Personifizierung von Unternehmungen als „*Aktoren im Globalisierungsprozess*“ (ebd.), die aktiv Einfluss auf das weltweite Wirtschaftsgeschehen nehmen können, im nachfolgenden Abschnitt kritisch hinterfragt werden. Es soll an dieser Stelle keine ausführliche Diskussion der Begriffe Globalisierung und Internationalisierung erfolgen, sondern lediglich die Extraktionen der relevanten Aspekte dieser Diskurse in Bezug auf globale Führung.

### **3.2.4.1 Globalisierung als weitreichendste Form internationaler Verflechtungen**

Der Verwendung der Begriffe Globalisierung<sup>90</sup> und globale Unternehmen hat in den letzten Jahren, wie auch gegenwärtig, eine sukzessive Verbreitung in wissenschaftlichen, aber auch populärwissenschaftlichen und journalistischen Anwendungsbereichen erfahren, wobei sie – trotz fehlender Einigkeit über eine Definition und trotz fehlender einheitlicher Bewertungsindices<sup>91</sup> – zunehmend inflationär verwendet wurden und noch

---

<sup>90</sup> Sprachlich-etymologisch geht der Begriff „Globalisierung“ auf das lateinische Nomen „*globus*“ zurück, was „*Kugel*“ oder „*Erde*“ bedeutet und somit aufgrund seiner etymologischen Wurzel bereits auf eine weltweite Dimension verweist. Gemäß Duden beschreibt das Adjektiv „*global*“ jene Phänomene, die sich auf die ganze Erde beziehen, das Verb „*globalisieren*“ schließt sich entsprechend mit den Bedeutungen „*weltumspannend*“ und „*weltweit ausrichten*“ an, wonach „*Globalisierung*“ eine „*weltweite Ausrichtung*“ ist. Zunächst lässt der Begriff der „*Globalisierung*“ jedoch noch eine große Offenheit erkennen, da nicht auf einen spezifischen Objektbereich oder ein konkretes Objekt verwiesen wird. Blieb zunächst die Frage bestehen, *was* weltweit ausgerichtet werden solle, (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 161 ff.) geht die Einführung des sich zum Schlagwort etablierten Begriffs schließlich auf den früheren McKinsey-Direktor Ohmae zurück, der 1985 erkannte, dass nur jene Unternehmen die Chance hätten, sich am Weltmarkt durchzusetzen, welche rechtzeitig als globale Mitspieler auf die neue, globale Konkurrenzsituation um Märkte und Standorte reagierten. Das Forschungsfeld reicht seitdem über die zwischenstaatlichen Beziehungen hinaus und umfasst auch nichtstaatliche Akteure mit internationaler Wirkungsmacht (vgl. Ebke 2002, S. 126), wobei Globalisierung hier als eine globale Interaktion aufgrund der Bewegung von Informationen, Menschen oder anderen körperlichen oder unkörperlichen Gegenständen über nationale Grenzen hinweg verstanden wird (vgl. Albrow 1998, S. 146).

<sup>91</sup> Blossfeld et al. nehmen Bezug auf den „GlobalIndex“, bei dem es sich um einen im internationalen Umfeld entwickelten mehrdimensionalen Ansatz zur empirischen Messung von Globalisierung handelt, der anhand von 31 Einzelindikatoren den Verlauf des Globalisierungsprozesses über einen Zeitraum von mehr als drei Jahrzehnten in knapp 100 Ländern dokumentiert. Berücksichtigt werden die vier Dimensionen Ökonomie, Politik, Technologie und Kultur. (Vgl. Blossfeld et al. 2009, S. 23 ff.)



immer werden.<sup>92</sup> Trotz der Existenz eines umfangreichen Globalisierungsdiskurses, vor dessen Hintergrund Ökonomen den Begriff bereits seit Anfang der 1980er Jahre nutzen, existiert auch Anfang des 21. Jahrhunderts noch keine Einheitlichkeit der begrifflichen und inhaltlichen Bestimmung des – auch als „g-word“ bezeichneten – Phänomens Globalisierung. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 160; Macharzina 2009, S. 52) Neu sind internationale wirtschaftliche Verflechtungen jedoch nicht. „*Globale Handelsbeziehungen hat es praktisch immer schon gegeben*“ (Mattern, Lehnen & Weigang 2009, S. 417), wenngleich sich seit Ende des 20. Jahrhunderts mit einer relativen Wandlung des Zeitbegriffs aufgrund moderner Informations- und Kommunikationstechnologie das Ausmaß und der Charakter internationaler Verflechtungen stark verändert hat (siehe dazu auch Kapitel 3.3). Räumliche Distanzen verlieren vor diesem Hintergrund an Bedeutung. (Vgl. ebd.) Seit 1989 beschäftigen sich die „*Ladenburger Kollegs*“<sup>93</sup> mit den Ursachen, Erscheinungsformen und Wirkungen von Globalisierung. In ihren Ergebnisberichten wird zentral herausgestellt, dass es sich bei Globalisierung nicht ausschließlich um ein rein ökonomisches Phänomen handelt, sondern auch andere Dimensionen betroffen sind. Hier werden die schrumpfende Bedeutung der Nationalstaaten, neue gesellschaftliche Werte und Lebensstile sowie kulturelle Aspekte genannt. Die Kernaussage des Ladenburger Globalisierungsmodells besteht darin,

*„dass es sich bei Globalisierung weder um die vorläufige Endstufe der Internationalisierung noch um eine kurzlebige rhetorische Inszenierung in politischer Absicht handelt. Vielmehr stellt sie eine grundlegend neue Erscheinung im Sinn einer veränderten Veränderung mit weitreichender langfristiger Tragweite dar. Sie muss als Trendbruch begriffen werden, der ein neues Zeitalter eingeläutet hat und eine Entwicklung nach sich zieht, die einem sich immer schneller vollziehenden Wandel mit voraussichtlich immer stärkeren Amplituden unterliegt.“* (Macharzina 2009, S. 52)

Von den sechs Schlüsselfaktoren Entgrenzung, Vergangenheits-Zukunfts-Asymmetrie, Heterarchie, Optionenvielfalt, Faktormobilitätssteigerung und Legitimationserosion, die die vorangestellte Kernaussage näher beschreiben, soll an dieser Stelle lediglich kurz

---

<sup>92</sup> Auswertungen von Literaturdatenbanken belegen, dass die Verwendung des Wortes *global* und die von ihm abgeleiteten Termini in Zusammenhang mit Veröffentlichungen Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre, vor allem seit 1993, exponentiell zugenommen hat. (Vgl. Albrow 1998, S. 130; Dörrenbächer 1999, S. 28 ff.)

<sup>93</sup> Als Ergebnis des Ladenburger Diskurses der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung untersuchen interdisziplinäre Forschungsgruppen und Experten unterschiedlicher gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Institutionen die Komplexität des Themenfeldes „Wechselbeziehungen zwischen Mensch, Umwelt und Technik“.

auf die ersten vier eingegangen und ein inhaltlich-thematischer Bezug hergestellt werden.

Der unter Kapitel 3.2.2 bereits beschriebene – sich auflösende – Grenzbegriff wird hier mit der **Entgrenzung** aufgegriffen. An dieser Stelle verschwimmen bisherige Grenzen der internationalen Unternehmung oder lösen sich teilweise ganz auf, so dass die Unternehmung ihre Handlungsaktivitäten auf andere internationale Räume und Märkte verlagern kann. Dieser Faktor steht in einem engen Zusammenhang mit dem oben beschriebenen Zustand des Gegenverkehrs und der Gegenerreichbarkeit. Sloterdijk nennt die Erreichbarkeit das „*latente und manifeste Tiefenthema der gegenwärtigen Epoche*“ (Sloterdijk 1998, S. 60) und belegt diesen Zustand damit, „*daß die Erreichten nun nicht mehr allein die anderen sind, sondern auch wir selbst.*“ (Ebd.) Nachdem die von Europa ausgehenden Globalisierungstendenzen seit 450 Jahren ausschließlich unter dem Aspekt der Hinfahrt als europäisches Privileg diskutiert wurden, beschreibt der Philosoph den gegenwärtigen Entwicklungszustand als Eintritt in die zweite Phase in der Geschichte der Erreichbarkeit: „*[...] Europäer [sind] nicht mehr nur Entdecker, sondern auch Entdeckte, nicht mehr nur Erreichende, sondern auch Erreichte.*“ (Ebd.) Diese sprachliche Schleife lässt sich auch auf Führungskräfte übertragen, die als Weisungsbefugte nicht mehr ausschließlich nach hierarchischen Prinzipien führen und Anweisungen erteilen, sondern auch auf eine konstruktive Rückkopplung der Weisungsempfänger angewiesen sind.

Daran schließt die Ladenburger **Vergangenheits-Zukunfts-Asymmetrie** an, die den Wandel als feste Konstante für die initiative Handlungsfähigkeit einer internationalen Unternehmung beschreibt. Da auch minimale Veränderungen erhebliche Konsequenzen verursachen können, kann die Zukunft inklusive aller zukünftigen Aktions- und Entscheidungsfelder immer weniger als lineare Fortschreibung der Vergangenheit betrachtet werden. Entwicklungen sind nicht mehr nach alten Maßstäben vorhersehbar und der Wandel schafft seine eigene Beschleunigung. Im Spannungsfeld zwischen Wandel und Kontinuität bietet die Unternehmensgeschichte eine Möglichkeit, generationenübergreifend Anhaltspunkte für die Konstanz und zukünftige Weichenstellung einer Unternehmung zu liefern. Auch für Führungskräfte bedeutet die kritische Auseinandersetzung mit der Unternehmensgeschichte sowohl Selbstreflexion als auch Standortbestimmung. Trotz der Kombination aus Erfahrungswissen und ökonomischer Ratio, bietet die Unternehmensgeschichte Führungskräften an, in einer fragilen Welt Identität zu stiften,

Orientierung zu schaffen und das Vertrauen zu rechtfertigen, sich Herausforderungen zu stellen. (Vgl. Schwarz 2010, S. U12) Auf die historische Entwicklung globaler Handelsbeziehungen wird in Kapitel 4.2 eingegangen, wobei vor allem die spezifischen Ausprägungen in Bezug auf Führung analysiert werden.

Die durch wechselseitige Abhängigkeit gekennzeichnete **Heterarchie** macht eine Koordination in der horizontalen und lateralen Dimension zwischen einzelnen Akteuren mit eigener Verantwortung, Interessen und Kompetenzen erforderlich. Im Zusammenhang mit der Funktionsweise von neuronalen Netzen steht der Heterarchie-Begriff als Komplementär zum Hierarchie-Begriff. Je nachdem welche Stärke die heterarchischen Ausprägungen in einer international tätigen Unternehmung haben, diskutieren oder delegieren globale Führungskräfte die strategische Ausrichtung und folgen mehr heterarchischen oder hierarchischen Führungsmustern.

Schließlich wird die **Optionenvielfalt** durch die Heterarchisierung des internationalen Unternehmensumfeldes gefördert. Bei stark dezentralisierten Entscheidungsstrukturen besteht die Herausforderung einer globalen Führungskraft darin, mit Ambivalenzen, Ambiguitäten, Unsicherheiten und Überraschungen umgehen zu können.

Aus der einzelwirtschaftlichen Perspektive kann Globalisierung als die *„geographisch weitreichendste Form internationalen Marktengagements im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung des Weltmarkts“* (Welge, Böttcher & Paul 1998, S. 1) angesehen werden, wohingegen Globalisierung aus der gesamtwirtschaftlichen Perspektive die Steigerung der Internationalisierung beschreibt, wenn die gesamte Welt von einzelnen Entwicklungen, Institutionen, Akteuren oder Prozessen betroffen ist. Globalisierung kann in dieser ersten Annäherung als weitreichende Form der Internationalisierung angesehen werden, auf die im nächsten Punkt detaillierter eingegangen wird.

In einem Spiegel-Artikel aus dem Jahr 1999 wird Globalisierung vereinfachend als *„die weltweite Verschmelzung von Märkten und Unternehmungen, von Wissen und Kulturen auf dem Wege des Handels mit Waren und Kapital“* (Schumann 1999, S. 122) dargestellt. Damit werden dem oben zunächst nicht näher beschriebenen Objekt bzw. dem Objektbereich Globalisierung die Institutionen Unternehmungen und Märkte einschließlich ihrer Aktivitäten, Akteure und Prozesse zugewiesen. Eine Relevanz für das Individuum und somit für global handelnde Führungskräfte ist auf dieser Grundlage hergestellt. Der deutsche Soziologe Beck beschreibt den Zustand globaler wirtschaftlicher, sozialer und politischer Beziehungsgeflechte als weltumspannende, offene Systeme.

Einzelne Subsysteme, wie auch international agierende Unternehmen, stellen somit nicht mehr geschlossene, isolierte Felder dar, sondern sind dauerhaft durch interdependente Beziehungen miteinander verbunden. (Vgl. Beck 1997, S. 30) Weltweit vernetzte Märkte sind vor diesem Hintergrund von einer zunehmenden Instabilität und Volatilität gekennzeichnet, die von „*schwer prognostizierbaren sozialen, politischen und ökonomischen ‚Schocks‘ und Ereignissen irgendwo auf der Welt (z. B. Kriege, ökonomische Krisen, Verbrauchermoden, technologische Innovationen) beeinflusst werden.*“ (Blossfeld et al. 2009, S. 21 f.) An Führungskräfte im 21. Jahrhundert wird somit die Anforderung gestellt, dauerhafte, interdependente Beziehungen sowohl in sachlicher, als auch in räumlicher Hinsicht aktiv zu gestalten und zu reflektieren. Auf den Zustand einer weltweiten Verflechtung weist auch der britische Soziologe Giddens hin, der Globalisierung als eine „*Intensivierung weltweiter sozialer Beziehungen*“ (Giddens 1995, S. 85) beschreibt. Dabei werden weit voneinander entfernte räumliche Orte zu Zentren der Aktion und Reaktion. Reziprok prägen Ereignisse an einem Ort somit unmittelbar die Vorgänge an einem anderen Ort. In diesem Zusammenhang unmittelbarer wechselseitiger Beeinflussung konstatiert Giddens, dass die Intensivierung weltweiter sozialer Beziehungen zur Folge hat, dass räumliche Nähe keine Voraussetzung mehr für die Anschlussfähigkeit von Kommunikation sei. (Vgl. ebd., S. 214 ff.) Diese Aussage soll an dieser Stelle ausdrücklich in Frage gestellt werden. In Kapitel 5 wird die Relevanz von Kommunikation im globalen Führungskontext detailliert betrachtet.

Beschränkt sich der Handlungsspielraum staatlicher Politiken auf die eigenen Staatsgrenzen und somit auf das eigene Territorium, dehnen international agierende Unternehmen ihre Aktivitäten zunehmend über die staatlichen Grenzen hinaus aus. Parallel zeigt sich, dass unilaterale staatliche Regulierungen in Bezug auf neue transnationale soziale und ökologische Herausforderungen vielfach nicht länger möglich sind, da technologische Entwicklungen, wie beispielsweise die Fortschritte in der Telekommunikation, den Massenmedien, Internet und Transport zu einer Senkung der Kosten in Bezug auf die Überwindung von Raum und Zeit geführt haben. (Vgl. Scherer & Butz 2009, S. 736; Kobrin 2001, S. 183)

Vor diesem Hintergrund soll Globalisierung in der vorliegenden Arbeit als ein Prozess der weltweiten Vernetzung wirtschaftlicher, sozialer, politischer und kultureller Beziehungen, Aktivitäten und Systeme verstanden werden, in dessen Folge lokal bedeutsame

Verhaltensweisen und Phänomene überregionale Auswirkungen haben.<sup>94</sup> Auf Basis dieser, den Prozessaspekt betonenden, Definition von Globalisierung und den weltweit verteilten Subsystemen, zwischen denen Interdependenzen und Schnittstellen existieren, lässt sich in der Form ein Koordinationsbedarf feststellen, dass die Aktivitäten, die sich aus globalen Markt- und Handlungsstrategien ableiten, koordiniert werden müssen. Die Akteure im internationalen Unternehmenskontext werden im Rahmen dieser Entwicklung mit einem erhöhten Grad an internationaler Arbeitsteilung bzw. -koordination konfrontiert. Sie können den Globalisierungsprozess an dieser Stelle einerseits aktiv beeinflussen, sind ihm aber gleichzeitig auch passiv ausgesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmungen jeweils über einen individuellen Wert an Globalisierungsbetroffenheit verfügen, was bedeutet, dass nicht von einer Globalisierung der Märkte im Allgemeinen gesprochen werden kann und somit nicht alle Branchen in gleicher Art und Weise global sind. Ganz im Gegenteil entscheiden die Akteure der jeweiligen Branche darüber, inwieweit die sie tangierenden Märkte und Unternehmungen globalisiert sind. Es sind die globalen Führungskräfte, die Einfluss auf die Gestaltung dieses Prozesses haben und eine Verantwortung und Steuerungsfunktion übernehmen.

Eine entscheidende Triebfeder in Bezug auf Globalisierung und vor allem im Kontext „globaler Führung“ ist der technologische Fortschritt. Nach der Erfindung von Dampfmaschine und Dampflok, wurden Transportsysteme entwickelt, die den Transport von Gütern und Personen über Ländergrenzen hinweg ermöglichten. Vor allem aber Fortschritt und stetiger Wandel in der Informations- und Kommunikationstechnologie<sup>95</sup> haben die Globalisierung insofern nachhaltig beeinflusst, als dass der weltweite Austausch von Ressourcen sowohl zwischen als auch innerhalb von Unternehmungen in sehr kurzer Zeit ermöglicht wird. Wie bereits Giddens, schließen auch Kutschker und Schmid, dass der physische Transport gegenwärtig oft vollkommen durch virtuelle Kommunikation ersetzt wird. Aufgrund der Tatsache, dass Waren, Dienstleistungen, Kapital, Infor-

---

<sup>94</sup> Der hier vorgestellte weite Globalisierungsbegriff umschließt Wissenschaften wie Recht, Ethik, Ökologie, Technik und Kommunikation sowie weitere soziale und ökonomische Phänomene wie Frieden, Gewalt, Migration, Beschäftigung, technologische Entwicklungen und Umweltrisiken, die zunehmend von Globalisierungsprozessen erfasst werden und auf deren Basis Überlegungen zur Entstehung bzw. zur Existenz einer Weltgesellschaft angestellt werden. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 168 ff.)

<sup>95</sup> In den 1970er und 1980er Jahren sorgte die Einführung von Satelliten, die an einem festen Punkt im Weltraum ca. 36.000 Kilometer oberhalb des Äquators stationiert sind, für den Empfang von Fernseh- und Radioprogrammen sowie die Erbringung von Telekommunikationsdienstleistungen. Seit Mitte der 1990er Jahre erfährt die Internettechnologie einen rasanten Diffusionsverlauf aufgrund der Interaktivität des Mediums, der Unmittelbarkeit des Zugriffs auf eine unermesslich hohe Datenmenge, der Möglichkeiten multimedialer Integration sowie erheblicher Senkung von Transaktionsgrenzen.

mationen und Wissen in immer kürzeren Zeiteinheiten weltweit transportiert werden können, wird auch der Faktor Arbeit immer mobiler. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 166, 172 und 193 f.) Makarov konstatiert in diesem Zusammenhang, dass Globalisierung eine allgemeine Verschiebung des Gleichgewichts hin zur Steigerung der Bedeutung immateriellen Unternehmenskapitals und der Wissensintensivierung bedinge (vgl. Makarov 2003, S. 130). An Individuen, die vor einem globalen Handlungsumfeld agieren, wird somit ein immer höherer Anspruch an interkulturelle Kompetenz gestellt. Kutschker und Schmid konstatieren in diesem Zusammenhang, dass der Globalisierungsbegriff einen utopischen Zustand beschreibe, da eine weltweite Markt- oder Unternehmensverflechtung bzw. -verschmelzung als illusorisch anzusehen sei. Sie schlagen vor, vom Trend der Globalisierung oder von einer möglichen Entwicklung in Richtung Globalität<sup>96</sup> zu sprechen bzw. den neutralen Begriff Internationalisierung dem Begriff der Globalisierung vorzuziehen. Unabhängig davon jedoch, wie der Globalisierungsbegriff inhaltlich und definitorisch ausdifferenziert ist, wird an Individuen die Anforderung gestellt, den Prozess global miteinander agierender Systeme zu steuern.

### **3.2.4.2 Internationalisierung als Topos staatsübergreifender Interaktionen**

Das aus der Präposition „inter“ und dem Adjektiv „national“ zusammengesetzte Kompositum „Internationalisierung“ verortet zunächst eine zwischenstaatliche Situation und lässt sich als Zwischen- oder Überstaatlichkeit beschreiben.<sup>97</sup> Der 1789 von Bentham geprägte Begriff beschreibt mehrere Staaten oder Völker betreffende und über die Staatsgrenzen hinaus geltende Regelungen (vgl. Rost 2007, S. 59), so dass Internationalität in diesem Metakontext zunächst einen Sammelbegriff für staatsübergreifende Interaktionen, Aktivitäten und Prozesse darstellt. Für global agierende Unternehmungen kann die Auslandstätigkeit von einem hohen Exportanteil am Umsatz bis hin zu einem weltumspannenden Netz von Direktinvestitionen, Tochtergesellschaften, eigenen Produktionsstätten und weltweiten Allianzpartnern reichen. (Vgl. Krystek & Zur 2002, S. 32) Außerdem kann sie als ein Phänomen beschrieben werden, das ein Unternehmen konzeptionell als Ganzes erfasse (vgl. Perlitz 2000, S. 9), das immer mehr Menschen in

---

<sup>96</sup> Im Kontext der politikwissenschaftlichen internationalen Beziehungen erstmals verortet von Dussouy 2009.

<sup>97</sup> In Bezug auf die etymologische Begriffserörterung ist elementar, dass die substantivierten Adjektive national bzw. international und global durch das Suffix -ierung jeweils als Prozess beschrieben werden. Die Komposita Internationalisierung und Globalisierung weisen daher einen starken formalen Prozesscharakter auf.

die weltweite Arbeitsteilung einbeziehe, das den Fortschritt von Technik und Produktivität antreibt und Strukturwandel verschärfe, da Zeit knapper und Kapital bedeutender wird (vgl. Berger 2002, S. 32). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll der Begriff Internationalisierung Landesgrenzen überschreitende Aktivitäten von Unternehmen beschreiben, wobei internationale Transaktionen den internationalen Wettbewerb verstärken und zu einer intensiven Nutzung der Möglichkeit internationaler Arbeitsteilung führen. Aufgrund der Tatsache, dass Wertschöpfungsaktivitäten weltweit aufgeteilt werden und an jenen Orten produziert, geforscht, entwickelt, gekauft und verkauft wird, wo die günstigsten Bedingungen herrschen, ergibt sich eine erhöhte Komplexität, die Entscheidungen verlangsamt und Konflikte bezüglich Macht und Autorität im Management potenziell erhöht. (Vgl. Mosquet 2002, S. 223)

*„A big part of the problem is that managers don't have the conceptual or the operational tools to embrace international complexity and break it into manageable pieces.“* (Mosquet 2002, S. 223)

Für Führungskräfte stellt die zunehmend weltweite Verflechtung von wirtschaftlichem Handeln somit eine Herausforderung dar, die in Form eines möglichen Verlusts von Arbeitsplätzen in den Industrieländern, möglicher Ausbeutung von Arbeitskräften in den Entwicklungsländern, Umweltzerstörung in weiten Teilen der Erde sowohl Risiken als auch Chancen in Form von optimaler Ressourcenallokation, allgemeiner Wohlstandssteigerung, Nutzung von Spezialisierung und Marktausweitung sowie eines erhöhten Wettbewerbs bietet, der Unternehmungen zu stärkerer Innovation, größerer Flexibilität, schnellerer Reaktion und besserer Qualität antreibe. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 178 ff.) Auf dieser Grundlage verbirgt sich die Internationalität einer globalen Unternehmung *„als integraler Bestandteil in den Aktivitäten der einzelnen Funktionsträger“* (Kutschker 2009, S. 120), gleichzeitig durchziehe sie mehrere Ebenen der Unternehmung, wobei entstehende Probleme aufgrund des Fehlens eines Verantwortlichen für die Internationalisierung erst gemeinsam in der Gruppe gelöst würden (vgl. ebd.). Es ist festzustellen, dass die Internationalität von Einzelunternehmungen anhand von Einzelpersonen sichtbar wird und das Nicht-Vorhandensein globaler Führungskräfte zu Reibungsverlusten führt. Somit kann an dieser Stelle der in diesem Abschnitt einleitend vorgenommenen Hypothese von Kutschker und Schmid widersprochen werden, dass das Konstrukt Unternehmen als primärer Akteur im Internationalisierungs- und Globalisierungsprozess handelt.

### 3.2.4.3 Globalität als Symbiose von Globalisierung und Internationalisierung

Grenzüberschreitende Aktionen finden häufig in einem geografisch begrenzten Raum – überwiegend in dem durch die nationalen Ländergrenzen der OECD<sup>98</sup> gesteckten Rahmen – statt, wobei sich diese Grenzen nicht wirklich auflösen, sondern nur verschieben. Finden diese Austauschprozesse ohne Berücksichtigung nationaler Grenzen statt, muss korrekterweise von Denationalisierung gesprochen werden. Dieser Prozess bezeichnet eine Aufweichung, Erosion bzw. Transformation nationalstaatlicher Grenzen, womit allerdings nicht das überstaatliche Zusammenwachsen der gesamten Welt zum Ausdruck gebracht werden soll. Ganz im Gegenteil wird die Aussage über die Existenz weltweiter Prozessketten sogar explizit negiert. (Vgl. Zürn 1998, S. 87 f.; Flecker 1996, S. 53) Trotz vorhandener Grenzenlosigkeits- und Entgrenzungstendenzen und der Empfehlung Kutschkers und Schmid, in vielen Fällen – und wie vorliegend in Bezug auf grenzüberschreitendes, wirtschaftliches Handeln – den neutralen Begriff „Internationalisierung“ dem Begriff der „Globalisierung“ vorzuziehen, soll im Verlauf dieser Arbeit von „Globalität“ gesprochen werden. Diese beschreibt die globale Reichweite eines Verhaltens, Handelns, Vorkommens und Denkens mit dem Anspruch, den gesamten Globus als Handlungsfeld einzubeziehen. Globalität beschreibt dabei den maximalen Verbreitungsgrad eines Sachverhaltes und bemisst diesen nach seinem ubiquitären Charakter. Über den Begriff Globalisierung als Prozess hinausgehend, schließt Globalität den Prozess der Globalisierung ab und entwickelt gleichzeitig auch regionale Ausprägungen, zu der sich Menschen reflexiv verhalten und die ihr Handeln zunehmend beeinflussen. Globalität beschreibt somit ein neues Ganzes vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Globalisierungsverständnisses. (Vgl. Mayer 2010, S. 3) Bei der Verwendung des Begriffspaars „globale Führungskraft“ in Hinblick auf ein hypothetisches Zukunftsszenario soll Globalität dabei Globalisierung und Internationalisierung als Spezialformen einschließen. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 175)

## 3.3 Unternehmerische Herausforderungen im 21. Jahrhundert

Mit 14 Thesen fasst Malik die globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts an die Menschheit zusammen. Beginnend mit der Komplexität der Systeme, den veränderten

---

<sup>98</sup> Die „Organization for Economic Co-operation and Development“ (OECD) ist eine Internationale Organisation mit 34 Mitgliedsländern, die sich der Demokratie und der Marktwirtschaft verpflichtet fühlt. (Vgl. OECD 2012, Internetquelle)



Tiefenstrukturen und einem prognostizierten Kategorienwandel wird die Weltgemeinschaft sich mit Themen wie Wissen, Kommunikation und Kultur auseinandersetzen müssen, um den Bestand der Komplexitätsgesellschaft zu sichern. (Vgl. Malik 2008, S. 52 f.) Vor dem Hintergrund dieser elementaren gesellschaftlichen und politischen Aufgabenkomplexität werden auch wirtschaftliche Herausforderungen von einem neuen Komplexitätsbegriff geprägt sein, der mit dem oben beschriebenen Globalitätsbegriff, einem stetig wachsenden internationalen Wettbewerb, der Weiterentwicklung von Kommunikations- und Verkehrstechnik, der Veränderung politischer Strukturen und gesetzlicher Rahmenbedingungen, einer zunehmenden gesellschaftlichen Wertevielfalt und strategischen Reorganisationen in Unternehmen sowohl ökonomische, technologische als auch politisch-rechtliche, sozio-kulturelle und unternehmensinterne Faktoren einschließt.

Des Weiteren findet – wie bereits in der Einleitung dieses Kapitels beschrieben – eine Verschiebung der klassischen volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital statt. An die Stelle des fixen Vorrats von Arbeit und Kapital tritt deren aktiver Fluss und an die Stelle des Bodens treten neue mobile Ressourcen wie Information, Bildung, Wissen, Humankapital und Kommunikation. In der betriebswirtschaftlichen Differenzierung der Produktionsfaktoren tritt die menschliche Arbeit in Form von objektbezogener und dispositiver Arbeit neben die Elementarfaktoren Betriebsmittel und Werkstoffe. Die dispositiven Faktoren ergänzen die Elementarfaktoren in Form von Leitung, Planung, Organisation und Überwachung zu einer produktiven Einheit, wovon die drei letztgenannten die derivativen Faktoren beschreiben. (Vgl. Wöhe & Döring 2002, S. 80 ff.) Gemeinsam bilden sie den Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Information, Bildung, Wissen und Humankapital beschreiben somit Grundelemente der dispositiven Einheit und sind als immaterielle Güter nur in begrenztem Umfang austauschbar.

In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass materielle Vermögensgegenstände im Rahmen der Wettbewerbsdifferenzierung und der Steigerung des Unternehmenswertes zunehmend irrelevant geworden sind und immaterielles Kapital an Bedeutung gewinnt. Diese als „Intangibles“ bezeichneten Vermögenswerte, die einen Wert für die Unternehmung darstellen, aber keine materiellen Güter oder Finanzanlagen beschreiben, las-

sen sich aufgrund ihrer Immaterialität monetär nur schwer erfassen<sup>99</sup> und bewerten. Gleichfalls lassen sich die „Intangible Assets“ nicht über einen Markt beschaffen, sondern werden in der Unternehmung geschaffen und im Gegensatz zu materiellen Produktionsfaktoren nicht verbraucht, sondern ihr Wert wird durch die Nutzung z.T. sogar erhöht. (Vgl. Becker 2005, S. 2. 11; Hülsen & Böhmer 2004, S. 29, Internetquelle; Stoi 2003, S. 1 ff., Internetquelle) Nur wenn die Unternehmensführung jedoch weiß, *„wie die Intangibles zusammenwirken und welche Rolle ihnen für die Steigerung des Unternehmenswerts zukommt, wird sie in der Lage sein, die unternehmerische Herausforderung des 21. Jahrhunderts zu meistern.“* (Stoi 2003, S. 14, Internetquelle) Etwa 50 Prozent des Firmenwertes entfallen auf das intellektuelle Kapital und damit auch auf die Führungskräfte, welche internationale Unternehmen leiten. Bislang wird dieses „intellektuelle Vermögen“ noch nicht in den Jahresabschlüssen erfasst, aber ein internationales Gremium arbeitet an dem Modell einer aussagekräftigen Wissensbilanz<sup>100</sup>. Im Rahmen dieser Arbeit soll zwar nicht näher auf den Begriff und die Indikatoren einer Wissensbilanz eingegangen werden, Ziel ist es aber, den rationalen Faktor einer „globalen Führungskraft“ zu erfassen, der als dispositiver Faktor in eine Wissensbilanz einfließen kann.

Wegbereiter für die Nutzung der mobilen Ressourcen Information, Bildung und Wissen ist der Zugang zu den immer weiter fortschreitenden Informations- und Kommunikationstechnologien, der in den letzten 20 Jahren in allen Regionen der Welt gestiegen ist, wobei die Marktdurchdringung weiterhin anhält. Vor allem Smartphones und Tabletcomputer haben eine rasante Entwicklung im Bereich Mobilfunk vorangetrieben und die globale Geschäftswelt nachhaltig verändert. Die Nutzung des mobilen Internets hat seit 2007 um 41 Prozent zugenommen, die Anzahl der Mobilfunknutzer hat sich innerhalb eines Jahres um 600 Millionen auf sechs Milliarden erhöht, was einer weltweiten Marktabdeckung von 85,7 Prozent entspricht. Allein in China sind eine Milliarde

---

<sup>99</sup> Zumeist steht für Unternehmungen nicht die Frage nach dem monetären Wert von Intangibles als Form des intellektuellen Kapitals im Vordergrund, sondern die zielgerichtete Gestaltung zur Steigerung des Unternehmenswertes und damit die Erzielung monetärer Ergebnisse durch die intangiblen Ressourcen. (Vgl. Stoi 2004, S. 14, Internetquelle)

<sup>100</sup> „Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur strukturierten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital sowie dem Geschäftserfolg einer Organisation auf. Sie entspricht dabei keiner Bilanz im finanziellen Sinne, sondern dokumentiert die Verwendung des intellektuellen Kapitals und bilanziert Zielerreichungen. Das intellektuelle Kapital, das im Mittelpunkt der Wissensbilanz steht, wird für eine bessere Strukturierung häufig in die Dimensionen Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital gegliedert.“ (Arbeitskreis Wissensbilanz, Internetquelle)

Mobilfunknutzer registriert, Indien hat diese Marke 2012 erreicht. In Verbindung mit der Einführung von mobilen Hochgeschwindigkeitsnetzen wie 3G ist herauszustellen, dass diese bis Ende 2011 bereits in 160 Ländern weltweit eingeführt wurden und 45 Prozent der Bevölkerung erreichen. Ein weiterer Trend besteht in der simultanen Nutzung mehrerer Smart-Geräte pro Person, wie Telefon und Tablets, die Zugang zum Internet verschaffen. Eine OECD-Studie nennt diese Entwicklung den nächsten Schritt in der Entwicklung und Nutzung des Internets, das Ende 2011 bereits mehr als ein Drittel der Weltbevölkerung (rund 2,3 Milliarden Menschen) nutzte. Anhand von elf Indikatoren<sup>101</sup> ermittelt die International Telecommunication Union (ITU) in ihrem Bericht „Measuring the Information Society“ seit 2009 jährlich den ICT<sup>102</sup> Development Index, der unter Berücksichtigung der technologischen Infrastruktur und dem ICT Price Basket (IPB)<sup>103</sup>, einem Index, der die Kosten und die Erschwinglichkeit von ICT Services nachvollzieht und vergleicht, Auskunft über die weltweite Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie gibt. Unter den TOP 30-Ländern des ICT Development Indexes befinden sich 20 europäische Länder<sup>104</sup>, die anderen zehn Länder sind Wirtschaftsregionen mit hohem Einkommen aus dem asiatisch-pazifischen Raum wie z.B. Hong Kong (China), Singapur, Neuseeland oder Australien. (Vgl. ITU 2012, S. 1 ff., Internetquelle) Der Bericht stellt deutlich heraus, dass die Informations- und Kommunikationstechnologien *„are not only changing the way people communicate and share information, but are also contributing significantly to economic growth in developed and developing countries alike.“* (ITU 2012, S. 127, Internetquelle) Die ICT Technologie wirkt sich somit weit über den ICT Sektor auf die gesamte Weltwirtschaft aus: *„This means that, just as electricity or the railways did in the past, ICTs are playing an enabling role and unlocking economic growth in other sectors.“* (Ebd.). ICT kann damit als elementarer Fortschrittsfaktor betrachtet werden und stellt im Verständnis der Kondratieff'schen Zyklen ein auslösendes Veränderungsmoment dar.

Wie hoch die Affinität von Führungskräften oder im Falle der vorliegenden Arbeit von

---

<sup>101</sup> Unterteilt in die drei Teilbereiche ICT Zugang, ICT Nutzung und ICT Kompetenzen (z. B. Anteil der Anbindung der Bevölkerung an Fest-, Mobiltelefon- und Breitbandnetz, Versorgung mit Computer, Anteil der Bevölkerung, der das Internet nutzt, Alphabetisierungsrate) wird der ICT Development Index anhand von elf Indikatoren auf einer Skala von 0 bis 10 in 155 Ländern ermittelt. (ITU 2012, S. 18)

<sup>102</sup> Information and Communication Technology (ICT)

<sup>103</sup> Der ICT Price Basket (IPB) bemisst sich am Entry-Level-Price für die drei ICT-Services Festnetz-, Mobilfunktelefon und Internet in 161 Ländern.

<sup>104</sup> Die TOP 10-Länder des ICT Development Index sind: Korea, Schweden, Dänemark, Island, Finnland, Niederlande, Luxemburg, Japan, Großbritannien, Schweiz. (Vgl. ITU 2012, S. 21)

globalen Führungskräften ist, soll an dieser Stelle zwar nur rudimentär betrachtet werden. Festzuhalten aber ist, dass vielen Führungskräften der oberen Führungsriege ein „*lack of digital literacy*“ (CA Technologies 2012a, S. 4, Internetquelle) zugesprochen wird. Die überwiegende Mehrheit der Chief Information Officers (CIOs) und IT-Verantwortlichen bescheinigen ihrer Führungsetage sogar einen Mangel an digitalem Verständnis. In der Studie „The Future Role of the CIO: Digital Literacy“, an der 685 CIOs in 22 Ländern teilnahmen, äußerten sich 80 Prozent der CIOs, dass die Chefetage das Potenzial neuer Technologien für das eigene Geschäft nicht nachvollziehen kann. Diese „Digital Illiteracy“ auf Führungsebene, so die Studie, vermindere die Reaktionsfähigkeit auf dem Markt. Verpasste Geschäfts- und Investitionsmöglichkeiten, geringe Wettbewerbsfähigkeit und längere Markteinführungszeiten seien die Folge. (Vgl. ebd)

Für eine weitere Studie unter dem Titel „Why IT needs to lead now: The innovation imperative“ wurden weltweit 800 Unternehmens- und IT-Führungskräfte aus Deutschland, den USA, Großbritannien, Frankreich, Japan, Singapur und Brasilien befragt, wobei 34 Prozent der befragten Führungskräfte ihre Beziehung zur IT als konkurrenzbehaftet, misstrauisch oder distanziert beschrieben. Auf IT-Seite teilen 31 Prozent diese Meinung. Zudem identifizierten im weltweiten Durchschnitt ein Drittel der Teilnehmer auf IT-Seite die Informationstechnologie als eine Autorität oder Experte für Innovation, auf Unternehmensseite sind im globalen Durchschnitt nur 21 Prozent dieser Meinung. Laut der Studienergebnisse führt die Distanz zwischen IT-Führungskräften und dem Unternehmensmanagement sowie der fehlende Fokus auf Innovationen dazu, dass Unternehmen viele Potenziale nicht realisieren können: Zum Beispiel Umsatzsteigerungen, Ausbau von Marktanteilen, Verkürzung von Markteinführungszeiten oder die Erhöhung der Kundenzufriedenheit. (Vgl. CA Technologies 2012b, S. 5 ff., Internetquelle)

Anhand dieser Ausführungen, vor allem in Bezug auf die fortschreitende Informations- und Kommunikationstechnologie und mit Verweis auf die Kondratieff'schen Zyklen, kann festgestellt werden, dass „Wandel“ einen der Schlüsselfaktoren in Bezug auf die unternehmerischen Führungsherausforderungen des 21. Jahrhundert darstellt. Auch wenn der Begriff des Wandels, dessen Diskurs sowohl in den Populär-, als auch in den etablierten Wissenschaften, als „Change“ bezeichnet wird, bereits seit dem fünften Jahrhundert v. Chr. als Schlüsselement menschlicher Existenz betrachtet wurde, erhält er zu Beginn des 21. Jahrhundert eine gänzlich neue Dynamik. Konnten bis Mitte der 1970er Jahre noch verlässliche Zukunftsprognosen aufgestellt und darauf ausgerichtete

Planungs- und Kontrollorgane ausgerichtet werden, ist eine derartige Vorhersehbarkeit heute nicht mehr gegeben und der klassische „Command-and-Control“-Ansatz damit obsolet geworden. Unternehmungen, die „*as a social ,species‘*“ (Dervitsiotis 2007, S. 21) in einer sich rasant verändernden Umwelt nach Fortbestand und wirtschaftlichem Erfolg streben, müssen anwendbare und zukunftsweisende Konditionen schaffen.

*„The great challenge for human organizations in the 21<sup>st</sup> Century is to develop the capability to survive and grow in the presence of rapid change.“*  
(Dervitsiotis 2007, S. 21)

Als größte Antriebskräfte, sogenannte „change drivers“, benennt Dervitsiotis Umweltkräfte mit Bezug zu Technologie, Wirtschaft, geopolitische Veränderungen und Deregulierung von Industrien, wie veränderte menschliche Bedürfnisse nach Einführung der Mobiltelefone, veränderte Handelsformen nach der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien oder der Bedarf an höheren Sicherheitsmaßnahmen in Zeiten internationalen Terrorismus. „Change drivers“ können auch Naturkatastrophen oder Kriege sein, die die nationalen Infrastrukturen zerstören. (Vgl. Dervitsiotis 2007, S. 21 ff.) Diese globalen Umwelt-Einflüsse und Veränderungen erfordern auch eine neue globale Führung bzw. das Bewusstsein für eine veränderte Führung im internationalen Kontext.

### 3.3.1 „-Itäten“ als substantivische Determinanten einer globalen Wirtschaft

In Bezug auf begriffliche Determinanten zeichnet sich das beginnende 21. Jahrhundert durch *-Itäten* aus, zumeist auf Fremdwörtern beruhende substantivierte Adjektive. Beispielhaft lassen sich die Begriffe *Komplexität*, *Volatilität*<sup>105</sup>, *Diversität*<sup>106</sup>, *Hybridität*<sup>107</sup>, *Mobilität* und *Globalität* anführen. In Bezug auf den Komplexitätsbegriff konstatiert ein Zeitungskommentator, dass Standpunkt, Standfestigkeit und Mut vonnöten seien, um in dieser Welt etwas zu bewegen; die Rede von der lähmenden Komplexität der Dinge sei vor allem eines: eine Ausrede (vgl. Schmid 2011, S. 7). Trotz dieser sehr plakativen Aussage ist festzustellen, dass sich internationale Unternehmen zunehmend von kom-

---

<sup>105</sup> Volatilität beschreibt das Ausmaß der kurzfristigen Fluktuation einer Zeitreihe um ihren Mittelwert oder Trend, z. B. Schwankungen von Finanzmarktparametern wie Aktienkursen und Zinsen.

<sup>106</sup> Diversität beschreibt eine wirtschaftliche, kulturelle, politische und soziale Vielfalt in menschlichen Gesellschaften. Verschiedene Dimensionen werden abgebildet durch Unterschiede in Bezug auf ethnische und kulturelle Herkunft, Geschlecht, Gesundheit/Behinderung, sexuelle Orientierung oder Alter.

<sup>107</sup> Hybridität beschreibt eine Mischform von zwei ursprünglich getrennten Systemen.

plizierten zu komplexen Systemen<sup>108</sup> entwickeln, die aus einer Vielzahl unterschiedlicher, allerdings voneinander abhängiger Teile bestehen. Für einzelne Entscheidungsträger wird es daher immer schwieriger – wenn aufgrund kognitiver Grenzen nicht sogar unmöglich – ein derartig komplexes System vollständig zu überblicken. In komplexen Systemen ist es schwieriger, eindeutige Vorhersagen zu treffen, da unerwartete Zwischenfälle ein aus der Vergangenheit bekanntes Szenario in eine grundlegend neue Richtung verändern können. Komplexe Situationen sind somit nicht vollständig planbar, vorhersagbar und kontrollierbar. Die Komplexität einer Umgebung wird hier von drei Eigenschaften bestimmt, wovon zwei wiederum als *-Itäten* auftreten: *Multiplizität*, *Interdependenz* und *Diversität*<sup>109</sup>. Je größer diese drei Faktoren, desto größer der Grad der Komplexität. (Vgl. Döring-Seipel & Lantermann 2012, S. 170; Sargut & McGrath 2011, S. 24 ff.)

Nach Luhmann bezeichnet soziale Komplexität die Zahl der Möglichkeiten, die durch Systembildung ermöglicht werden. Bedingungen und Grenzen der Möglichkeiten liegen in einer konstituierten Welt somit in einer offen strukturierten Form vor. In Bezug auf die zunehmende Komplexität und Differenzierung von Informations- und Kommunikationstechnologien bezieht sich das Systemvertrauen nicht mehr ausschließlich auf Menschen als personale Systeme innerhalb sozialer Geflechte, sondern auf soziale Systeme. Diese Komplexität reagiert mit neuen kommunikativen Codes und Symbolen, z. B. Geld als Kommunikationsmedium im Wirtschaftssystem sowie neuen Risiken und neuen Formen der Unsicherheit, z. B. ein Börsencrash in Bezug auf das monetäre System auf das eingangs beschriebene Unbekannte in komplexen Systemen. (Vgl. Luhmann 1989, S. 4, 23 und 52)

Für global agierende Führungskräfte stellt Komplexität eine elementare Herausforderung dar, kumulieren sich in diesem Begriff doch auch die eingangs genannten Substantive wie *Diversität*, *Hybridität* oder *Mobilität*. Komplexität bedeutet dementsprechend nicht nur, dass eine Entscheidungssituation aus vielen verschiedenen zu berücksichtigenden Aspekten besteht, sondern maßgeblich, dass diese Aspekte miteinander verbun-

---

<sup>108</sup> Da komplizierte Systeme viele bewegliche Elemente enthalten und nach einem bestimmten Muster funktionieren, lässt sich ihr Verhalten relativ zuverlässig vorhersagen, wohingegen komplexe Systeme von Vorgängen dominiert werden, deren Wechselbeziehungen sich fortlaufend ändern. Eine zuverlässige Vorhersage ist hier nicht möglich. (Vgl. Sargut & McGrath 2011, S. 24 f.)

<sup>109</sup> Nach Sargut und McGrath bezieht sich *Multiplizität* auf die Anzahl der potenziell einander beeinflussenden Elemente; *Interdependenz* beschreibt den Zusammenhang dieser Elemente und *Diversität* geht auf die Verschiedenartigkeit der Elemente ein (vgl. Sargut & McGrath 2011, S. 25).

den sind (Vernetzung), dass die Situation nicht statisch ist, sondern sich auch unabhängig vom Eingreifen des Akteurs verändert (Eigendynamik) und dass vielfach Intransparenz vorherrscht, Informationen über relevante Merkmale also nicht zugänglich sind. Diese Eigendynamik macht komplexe Handlungssituationen zu Situationen hoher Ungewissheit. Handelnde Individuen streben vor diesem Hintergrund an, vielschichtige, unbestimmbare und unvorhersehbare Situationen in überschaubare, einfache Handlungssituationen zu überführen. Dieses Phänomen der Komplexitätsreduktion bedingt allerdings nicht, dass dieses Vorgehen erfolgversprechend ist, da bewährte Mechanismen wie beispielsweise streng hierarchische Unternehmensstrukturen aufgrund veränderter Umweltbedingungen weniger gut als früher funktionieren. (Vgl. Döring-Seipel & Lantermann 2012, S. 153 ff.) Gestiegene Flexibilitätsanforderungen führten sogar dazu, „dass diese einfachen, aber starren Strukturen zunehmend dysfunktional wurden und inzwischen vielfach durch weniger starre, vernetztere und somit komplexere Strukturen ersetzt wurden“ (vgl. ebd. 2012, S. 167).

Für global agierende Führungskräfte kann diese Ausgangssituation eine Gefährdung des Kompetenzgefühls und ein drohender Verlust von Handlungssicherheit bedeuten, der sie auch gegenwärtig noch überwiegend mit Kontrolle zu begegnen suchen. Für Führungskräfte, die im internationalen Umfeld tätig sind, scheint es allerdings bereits an diesem Punkt wichtig, „Komplexität als konstitutives Merkmal ihres Handlungsraums zu begreifen und anzuerkennen“ (ebd., S. 169). Die Bedeutung von Komplexität unterstreicht auch Malik in seinen 14 Thesen für die Neue Welt des 21. Jahrhunderts, die er als Markierungen beschreibt, globales Geschehen zu verstehen, das Verhalten von Menschen einzuschätzen und komplexe Systeme wirksam zu lenken, zu entwickeln und zu gestalten. In der ersten These analysiert Malik, dass die komplexen Systeme des gegenwärtigen Jahrhunderts zwar durch die Erfolge der Denkweisen des vorigen Jahrhunderts entstanden seien, diese aber nicht mehr mit diesen gemanagt werden könnten, da die Systeme global eine zu hohe Komplexität erreicht hätten. Weiterhin führt Malik in der vierten These aus, dass sich die globalen Gesellschaften zu einer Komplexitätsgesellschaft transformierten und Eigendynamiken entwickelten, die ein grundlegend anderes Management als bisher verlangten (alle 14 Thesen für die Neue Welt des 21. Jahrhunderts siehe Anhang 1.2). Komplexität nimmt somit auch bei Malik eine entscheidende Rolle ein (vgl. Malik 2008, S. 52 ff.). Stephen Hawking benannte das 21. Jahrhundert seinerseits als „Jahrhundert der Komplexität“ (vgl. Appelo 2010, S. XXXV).

Auf die Möglichkeit, komplexen Umweltbedingungen mit Vertrauen zu begegnen, gehen Döring-Seipel und Lantermann (2012, S. 170 ff.) sowie Vittar (2008) dezidiert ein.

### 3.3.2 „Managing the dream“: Führen im 21. Jahrhundert

„*Modern organizations now require global leaders.*“ (Mannor 2008, S. 91) In sich permanent verändernden Wirtschaftsumwelten steigt die Nachfrage nach globalen Führungskräften („global leaders“, vgl. ebd.) und internationalen Managern („international manager“, vgl. Forster 2000, S. 126). Ende des 20. Jahrhunderts wurde das Konzept eines global agierenden Führungsindividuum noch als „Traum“ und „Mythos“ beschrieben. In seinem Artikel „Managing the dream: Leadership in the 21st century“ beschreibt Bennis die Führung des 21. Jahrhunderts wenig rational als „Traum“, wobei der Titel zunächst offen lässt, ob die Unmöglichkeit einer Führung im 21. Jahrhundert unterstellt wird oder ob das Führen als Tätigkeit einen Wunsch darstellt, der schwer erfüllbar scheint. Die Führung zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist nach Bennis vor allem durch die Kommunikation einer Vision geprägt. Beschrieb nationale Führung und Konkurrenzanalyse bisher zwar einen starken Wettbewerb, aber vorhersehbare Agitationsverläufe der Verhandlungspartner, hätten sich die Voraussetzungen geändert. (Vgl. Bennis 1991, S. 22 ff.) Diese Aussage, die vor mehr als 20 Jahren in der US-amerikanischen Literatur getroffen wurde, trifft auch gegenwärtig zu. Wie bereits beschrieben, haben sich die wirtschaftlichen Umwelten verändert und auch die Führung hat sich in einer Wirtschaftsumwelt, die weniger vorhersehbar ist als vor 20 Jahren, stark verändert. Bereits 1991 fordert Bennis Führungskräfte statt Manager für das neue Jahrtausend:

*„To survive in the twenty-first century, we’re going to need a new generation of leaders – leaders, not managers. The distinction is an important one. Leaders conquer the context – the volatile, turbulent, ambiguous surroundings that sometimes seem to conspire against us and will surely suffocate us if we let them – while managers surrender to it.“* (Bennis 1991, S. 23)

Die Anfang der 1990er Jahre von Bennis formulierte Vision einer globalen Führungskraft ist die eines Individuums, das sich der Notwendigkeit von transnationalen Netzwerken und Allianzen bewusst ist (vgl. Bennis 1991, S. 26).

Bartlett und Ghoshal konstatieren zur gleichen Zeit, dass in der „*volatile world of transnational corporations*“ (Bartlett & Ghoshal 1992, S. 125) Ende des 20. Jahrhunderts kein universeller globaler Manager („universal global manager“, ebd.) existiert. Vielmehr stellen sie drei Gruppierungen von spezialisierten Manager-Kategorien her-



aus: a) Business Manager, b) Country Manager und c) Functional Manager. Auf einer höheren Ebene präsentieren sie Top-Manager, die in den Unternehmenszentralen die komplexen Interaktionen zwischen den drei vorgenannten Manager-Typen koordinieren. (Vgl. Bartlett & Ghoshal 1992, S. 125) Gut zehn Jahre später erscheint ihr Artikel „What is a global manager“ erneut in der Zeitschrift „Harvard Business Review“. Kurz nach der Jahrtausendwende wird der Artikel als „*even more pressing that it did when the article originally appeared in these pages 11 years ago*“ (Bartlett & Ghoshal 2003, S. 101) beschrieben. Wiederum zehn Jahre später folgt nun die vorliegende Dissertation mit der Infragestellung des Kontinuums vorgenannter Modelle und der Frage nach der Konstitution einer globalen Führungskraft. Die bereits zwanzig Jahre zuvor gestellte Frage „Was ist ein globaler Manager?“ ist noch immer hochaktuell, wobei sich der Fokus der vorliegenden Arbeit auf das von Bartlett und Ghoshal beschriebene „set of senior executives“ richtet, jene Führungskräfte, welche die globale Unternehmensstrategie erarbeiten. An dieser Stelle soll bereits die These aufgestellt werden, dass diese „senior executives“ aufgrund der hohen Informationsgeschwindigkeit nicht über alle Informationen verfügen können und daher mit internationalen Experten zusammenarbeiten. Für diese kulturelle Kommunikation benötigen die globalen Führungskräfte allerdings ein „set of leadership skills and attitudes“, das Bestandteil des folgenden Hauptkapitels darstellt. Zunächst sollen aber kurz die oben genannten unterschiedlichen Manager-Typen des Business-, Country-, Functional und Corporate Managers skizziert werden, die Bartlett und Ghoshal 1992 definieren.

Der **Business Manager** übernimmt in seiner Funktion eine hohe Verantwortung, da er für die globale Wettbewerbsfähigkeit verantwortlich zeichnet und daher interkulturelle Geschäftsbeziehungen aktiv gestalten muss. In seiner Rolle ist es essenziell, strategisch zu handeln, Beziehungen aufzubauen und länderübergreifende Transaktionen zu koordinieren. Dabei ist er auf die Unterstützung der Länder- und Funktions-Manager angewiesen. Schlüssel-Implikationen des Business Managers sind „Stratege“, „Architekt“ und „Koordinator“.

Der **Country Manager** ist für die Steuerung und Kontrolle der lokalen Märkte verantwortlich. Auch er übernimmt in seiner Rolle drei Schlüsselaufgaben, indem er lokale Chancen und Bedrohungen einschätzt, lokale Ressourcen und Potenziale aufbaut und auf dieser Basis die Verfolgung globaler Ziele unterstützt. Schlüssel-Implikationen des Country Managers sind „Sensor“, „Bauherr“ und „Mitarbeiter“.

Der **Functional Manager** bewertet weltweite Informationsflüsse und bringt wiederum Wissen in Umlauf. Er wird vor allem als „Scanner“, „Ideengeber“ und „Champion“ bezeichnet. (Vgl. Bartlett & Ghoshal 1992, S. 125 ff.)

Für den **Corporate Manager** schlagen Bartlett und Ghoshal aufgrund des hohen Komplexitätsgrades grenzüberschreitender Handlungen kein konkretes Modell vor und betonen stattdessen, dass „*the dynamism of today's marketplace*“ (ebd., S. 131) Führungskräfte mit vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordere. Die globale Verantwortung übernehmen die arrivierten Führungskräfte, wohingegen den Mitarbeitern im mittleren Management und in den ausführenden Tätigkeiten nur begrenzte Verantwortungsbereiche übertragen werden sollten. Ein erster Verweis auf hierarchische Strukturen ist hier in dem Artikel von 1992 bereits festzustellen, der 2003 zwar ein wenig entkräftet, aber prinzipiell aufrecht erhalten wird. Bartlett und Ghoshal beschreiben, dass transnationale Unternehmungen begonnen hätten „*to transform the classic hierarchy of headquarters-subsidiary relationships into an integrated network of specialized yet interdependent units.*“ (Bartlett & Ghoshal 2003, S. 102) Außerdem erwähnen sie ein „*less classically hierarchical network*“ (ebd.), was aber nur die Verringerung einer klassisch-hierarchischen Struktur, nicht die Abwesenheit von Hierarchie beschreibt. Von Corporate Managern wird verlangt, dass sie einen weiten Blick auf die Unternehmung und ihre Ausrichtung haben sowie ein tiefes Verständnis für den Gegenstand der Unternehmung, für das eigene Land und funktionale Herausforderungen. Globale Manager agieren als „Führungskraft“, „Talentsucher“ und „Entwickler“. (Vgl. Bartlett & Ghoshal 1992, S. 131 f.)

Nach dem Vergleich der zwei Artikel Bartletts und Ghoshals ist festzustellen, dass Führung durch hierarchische Strukturen geprägt ist, die klassische Hierarchie zwar abgebaut wurde, aber in Form von hierarchischen Mustern inklusive kommunikativer Delegation noch erhalten ist und einen essentiellen Bestandteil für die Führung in einer stark diversifizierten Umwelt zu Beginn des 21. Jahrhunderts darstellt.

Drei Jahre vor dem Nachdruck des oben erwähnten Aufsatzes von Bartlett und Ghoshal argumentiert Forster im Jahr 2000, dass die Vorstellung eines „internationalen Managers“ lediglich einen „Mythos“ beschreibe, da sich das Szenario international agierender Manager, die mit ihren Familien zu „globe-trotting nomads“ würden, nicht bestätigt habe. Ganz im Gegenteil fasst er zusammen, dass zwar gegenwärtige Wirtschaftstransaktionen immer internationaler würden, nicht aber die handelnden Individuen. (Vgl.

Forster 2000, S. 126 f.) Laut Forster wird an die internationalen Manager der Zukunft zwar die Anforderung gestellt, grenzüberschreitende Tätigkeiten in multikulturellen Teams zu steuern, nicht aber die Verpflichtung, komplett mit ihren Familien ins Ausland umzusiedeln.<sup>110</sup> Hier verweist Forster bereits auf die Tendenz, dass die Anzahl an „Expatriates“, Mitarbeiter, die ihren Stammarbeitsplatz im Heimatland für eine bestimmte Zeit ins Ausland verlagern, abnehmen wird. (Ebd., S. 138)

Den aktuellen Studien eines internationalen Beratungsunternehmens<sup>111</sup> zufolge ist die Gesamtzahl von Angestellten, die von ihren Arbeitgebern ins Ausland entsendet werden, in den letzten Jahren stabil geblieben. Hatte sich die Zahl der ins Ausland entsandten Mitarbeiter zwischen 2006 und 2008 verdoppelt, haben sich die Zahlen hinsichtlich der Dauer der Entsendungen seit der „Benefits Survey for Expatriates and Globally Mobile Employees 2008/2009“ verschoben. Der Anteil der Langzeit-Expatriates<sup>112</sup> hat sich von 21 auf 40 Prozent fast verdoppelt, wohingegen der Prozentsatz bei den Kurzzeit-Entsendungen<sup>113</sup> von 17 auf elf Prozent gesunken ist. Der Anteil der Expatriates bei einem Entsendungszeitraum zwischen einem und fünf Jahren ist ebenfalls gesunken, von 56 auf 39 Prozent. Mercer dagegen beschreibt einen Anstieg von sechs auf zehn Prozent bei jenen Mitarbeitern, die von ihren Unternehmen für einen kürzeren Zeitraum in verschiedene Länder entsandt werden und somit als jene von Forster beschriebenen „globalen Nomaden“ von Land zu Land ziehen. (Vgl. Mercer 2012, Internetquelle; Mercer 2008, Internetquelle)

Die Studienergebnisse weisen darauf hin, dass die Anforderung an Unternehmungen darin besteht, weltweit neue Talente für Führungspositionen zu entwickeln. Lück konstatiert, dass „*kompetente Mitarbeiter*“, *die internationale Erfahrung und tiefgreifendes Know-how aus verschiedenen Unternehmenseinheiten mitbringen, [...] für Multinationals immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil*“ (Mercer 2012, Internetquelle) würden. Auf die Konstitution dieser Figur des „kompetenten Mitarbei-

---

<sup>110</sup> Die größten Schwierigkeiten für Führungskräfte im Auslandseinsatz bestehen in kulturellen oder nationalen Konflikten zwischen Mitarbeitern (50%), der Unfähigkeit ausländischer Manager, die regionale bzw. lokale Kultur zu verstehen (47%) sowie in unterschiedlichen Arbeitsstilen und Büroregeln (42%). (Vgl. Economist Intelligence Unit 2010, S. 15, Internetquelle)

<sup>111</sup> Im Rahmen der Studie „Benefits Survey for Expatriates and Globally Mobile Employees“ führt das Beratungsunternehmen Mercer alle drei Jahre eine Umfrage zum Thema Entsenderichtlinien durch. In der Studie 2008/2009 wurden weltweit 243 multinationale Unternehmungen mit über 94.000 im Auslandseinsatz befindlichen Mitarbeitern befragt, 2011/2012 wurden weltweit 288 multinationale Unternehmungen mit 119.000 Expatriates befragt.

<sup>112</sup> Dauer der Entsendung über fünf Jahre.

<sup>113</sup> Dauer der Entsendung unter einem Jahr.

ters“ wird allerdings nicht näher eingegangen. Ähnlich vage kommt Forster zu dem Ergebnis, dass Manager in Zukunft zwar immer internationaler, sich allerdings nicht zu internationalen Managern entwickeln würden:

*„Managers will become more international in outlook, will be comfortable working in culturally diverse work and project teams and will use short-term overseas postings as an important way of developing their careers. However, they will not in most cases become ‘international managers’.“* (Forster 2000, S. 138)

Forsters Ausführungen zufolge existiert kein Konzept des „internationalen Managers“, das er primär am zentralen Wohn- und Arbeitsort des Individuums und dessen Familie festmacht.

In Bezug auf die Globalisierung von Führung beschreibt Macharzina die Wirkmuster der „*veränderten Veränderung*“ (Macharzina 2003, S. 33) für internationale Unternehmen, wobei deren Führung „*immer mehr zum Ausbalancieren von multiplen Zielkonflikten und sich zum Teil widersprechenden Anforderungen und immer weniger zur wohl strukturierten Erreichung der strategischen Ziele*“ (ebd.) gerät. Stellen Picot, Reichwald und Wigand die neue Rolle des Managers 2003 noch vor einem Hintergrund flacherer Organisationsstrukturen dar, in dem Verantwortung, Handlungs- und Entscheidungsspielräume verstärkt auf die Mitarbeiter verlagert werden und Führungskräfte von ihren traditionellen Managementaufgaben wie Anweisung, Kontrolle und Entscheidung entlastet werden und ihre Aufmerksamkeit vermehrt der Unterstützung der „empowerten“ Mitarbeiter und einem nach außen gerichteten Beziehungsmanagement widmen, müssen strategische und organisatorische Fragen vor dem Hintergrund weltweiter Verflechtungen von Produkt-, Kapital- und Arbeitsmärkten gut zehn Jahre später neu erörtert werden. An die globale Führungskraft wird die Anforderung gestellt, organisatorische Integration zu erreichen. (Vgl. Mattern, Lehnen & Weigang 2009, S. 417; Picot, Reichwald & Wigand 2003, S. 466) Molinsky hebt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit hervor, das eigene Verhalten in bestimmten Situationen an die jeweils herrschende kulturelle Norm anzupassen. Für derartige Code-Wechsel brauche das entsprechende Individuum neben der richtigen Haltung, ausreichend Informationen und Motivation vor allem die Voraussetzung, „*mit den psychologischen Herausforderungen zurechtzukommen, die sich ergeben, wenn kulturelles Wissen zu konkretem Handeln werden soll*“ (Molinsky 2012, S. 93). Der Schlüssel dafür, eine globale Führungskraft zu werden, liege darin, effektives Code-Wechseln zu erlernen, da wirtschaftliche Globalisierung zwar Ländergrenzen in Frage stelle; die lokalen Kulturen daneben jedoch beste-

hen blieben (vgl. Pinnow 2009, S. 21). Auf diesen Dualismus kulturell-kommunikativer Determinanten in Bezug auf globale Führung wird in den Kapiteln 5 und 6 eingegangen.

In dem Gesamtwerk Peter F. Druckers prognostizieren Joseph A. Maciariello und Jim Collins schließlich sehr ergebnisoffen, dass sich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die ein halbes Jahrhundert in der Zukunft liegen, stark verändert haben und dass „*Manager von morgen*“ (Drucker 2009b, S. 358), von denen es in einem halben Jahrhundert mehr geben wird als heute, über neue Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen werden. Drei Aufgaben des Managers blieben den Autoren zufolge allerdings bestehen: a) Übernahme von Verantwortung für die Leistungsfähigkeit der Institution, b) Management sozialer Einwirkungen und c) Übernahme sozialer Verantwortung. In diesem Zusammenhang werden sich Manager allerdings immer häufiger in Situationen wiederfinden, in denen sie nicht über die vollständige Befehlsautorität verfügen und in denen sie durch den Beitrag, der von ihnen erwartet wird definiert werden. (Vgl. ebd.)

### **3.4 Zwischenfazit**

Unter den Vorzeichen von Komplexität und Globalität stehen internationale Unternehmen heute keinen eindeutigen Zukunftsprognosen mehr gegenüber, aber Individuen haben ihrerseits die Möglichkeit, Organisationen zu entwickeln, die in einer komplexen Zukunft Bestand haben werden (vgl. Bryan 2010, S. 32). Diese komplexe Zukunft wird in einem „*context of leadership*“ (Simerson & Venn 2006, S. 7) zu gestalten sein, der durch die Handlungen einer Vielzahl von Akteuren geprägt sein wird und „*wenn man die Praxis eines Unternehmens verstehen will, dann muss man auf die Persönlichkeiten, die Akteure, die diese Praxis prägen, Bezug nehmen*“ (Kirsch, Seidl & van Aaken 2009, S. 22).

Für die in dieser Arbeit aufgestellte Fragestellung nach der Konstitution einer globalen Führungskraft, kann vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen festgehalten werden, dass das Handeln und die Kommunikation globaler Führungskräfte kontinentübergreifend und im Idealfall ohne Reibungsverluste stattfinden sollte. Globale Führung sollte kontinentübergreifend funktionieren, da sie nicht mehr durch die Einheit des Ortes und der Zeit gekennzeichnet ist, sondern gegenwärtig vor allem durch den Trend der Digitalisierung geprägt ist. Führungskommunikation geschieht vielfach über neue mediale Endgeräte, was zwar einerseits bedeutet, dass die Geführten eine

hohe Selbstverantwortung erhalten, aber andererseits dennoch auf Anweisungen durch ihren Vorgesetzten angewiesen sind, da dieser das Resultat nicht direkt überprüfen kann. Eine eindeutige und unmissverständliche Kommunikation ist die Grundlage für erfolgreiche Führung im 21. Jahrhundert, da die Weisungsgeber und -nehmer nicht zwingend räumlich am gleichen Ort sind und da das Ergebnis nicht in Form eines materiellen Produktes erscheint, sondern das Ergebnis geistiger Arbeit ist, die während des Produktionsprozesses nur schwer überwacht und angeleitet werden kann. Daher muss ein hohes Vertrauen in die Mitarbeiter und ihre Selbstorganisation bestehen. Hier müssen sich die Mitarbeiter auf nahezu allen Hierarchieebenen aktiv mit der Gestaltung ihrer eigenen Arbeit für die entsprechende Zielerreichung auseinandersetzen. Sie arbeiten zunehmend eigenverantwortlich im Sinne eines unternehmerischen Handelns.

„Führung, das ist mehr als ein Haufen Eigenschaften.“  
(angelehnt an Wolfgang Borchert)

## 4 Führung als komplexes System zur Vermeidung von Unsicherheit

Im vorangegangenen Kapitel wurde aufgezeigt, dass globale Führung in der Wissenschaftsliteratur noch nicht hinreichend verortet ist bzw. vielfach als Mythos oder als modernes „Nomadentum“ klassifiziert wird. Die Mystifizierung globaler Führung kann auf eine Unsicherheit der handelnden Akteure<sup>114</sup> zurückgeführt werden, diesen sich scheinbar neu gestaltenden Handlungskomplex unter einem wachsenden Globalisierungszwang ausfüllen zu müssen. Mit dem folgenden Kapitel wird das Ziel verfolgt, den Mythos von globaler Führung zu diskutieren und mit dem Fokus auf den Führungsbegriff und das Individuum, das im interkulturellen Kontext agiert, zu entmystifizieren. In diesem Zusammenhang wird zunächst unterstellt, dass jede Führungskraft, die in einem international agierenden Unternehmen interkulturellen Austausch mit internationalen Handlungspartnern pflegt, eine globale Führungskraft ist. Der Status einer globalen Führungskraft richtet sich hier nicht nach dem bei Forster beschriebenen Expatriate-Status, sondern danach, dass eine Führungskraft – unabhängig vom Wohnort – global tätig ist. Nicht Wohn- und Arbeitsort sind entscheidend, sondern Wirkungsort und Wirkungsgrad. In Bezug auf diese Annahme erklärte der ehemalige CEO des Coca-Cola-Konzerns Douglas Daft im Jahre 2000 in einem ZEIT-Interview, dass seine Antwort auf die Frage, wo sein Büro sei, laute, es sei dort, wo er gerade ist – in einem der 200 Länder, in denen Coca-Cola tätig ist oder in Zusammenarbeit mit einem Kollegen, der eine der 126 im Konzern gesprochenen Sprachen spricht. (Vgl. Tenbrock 2000, S. 19)

Demografische und landeskulturelle Vielfalt zeichnen derartige international agierende Unternehmungen aus, wobei die Aufgabe des Managements darin besteht, „Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Erfahrungen und Hintergründen zu einem kohärenten Ganzen zusammenzuführen und zum Erreichen gemeinsamer Ziele zu motivieren.“ (Mattern, Lehnen & Weigang 2009, S. 428) Führungskräfte haben hier eine kommunikativ-

---

<sup>114</sup> Bereits 1966 dokumentiert Aharoni in seinen Fallstudienanalysen, dass Manager, die für Internationalisierungsentscheidungen zuständig sind, nur über begrenzte Informationen und Fähigkeiten zur Informationsverarbeitung verfügen. Große Unsicherheit prägt somit den Entscheidungsprozess zur Aufnahme von Auslandsaktivitäten. Die Internationalisierungsentscheidung als sozial geprägter Prozess sei nach Aharoni „to a large extent a trip to the unknown“ (Aharoni 1966, S. 42 f.).

prägende Leitfunktion, die über der „*routinebehaftete[n] Kommunikation formalisierter Unternehmenswerte und -missionen*“ (ebd.) steht. Mitarbeiter achten dezidiert auf das Verhalten von Führungskräften und vor dem Hintergrund einer zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung liegt ein entscheidendes Merkmal darin, dass globale Führungskräfte eindeutige Kommunikations-Signale setzen und senden. (Vgl. ebd., S. 429)

Bei der Annäherung an den Begriffskomplex „Führung“ stellt sich zunächst die Frage, in welcher personellen Situation Führung relevant wird. Hier lässt sich, rekurrierend auf die drei Hauptformen von Kommunikation, eine Analogie hinsichtlich der Anzahl der handelnden Akteure herstellen. Findet bei der intrapersonalen Kommunikation der kommunikative Austausch innerhalb eines Individuums statt, kann auch von einer intrapersonalen Führung ausgegangen werden, die eine Form von Selbstführung und Eigenorganisation beschreibt. Handelt es sich bei der interpersonalen Kommunikation um den Austausch zwischen mindestens zwei Individuen, kann in Bezug auf Führung ebenfalls eine interpersonale Führung angenommen werden, welche die Führung mehrerer Personen, mindestens aber von einer anderen Person beschreibt. Die medienggebundene (Massen-)Kommunikation, bei der der Austausch zwischen Kommunikator und Rezipient über die Medien erfolgt, ist ebenfalls auf den Führungsdiskurs übertragbar. Hier findet kein direkter, persönlicher Kontakt zwischen dem Führenden und dem Geführten statt, sondern die Kommunikation erfolgt ausschließlich in Form von Kommunikationsmitteln. Ebenso wie „Kommunikation“ ist auch der Untersuchungsgegenstand „Führung“ maßgeblich durch seinen interdisziplinären Charakter gekennzeichnet, was eine eindeutige Begriffsabgrenzung erschwert. Merten kennzeichnet Kommunikation durch die fünf Aspekte Profanität, Universalität, Flüchtigkeit, Relationalität und Unvermeidbarkeit. (Vgl. Merten 1999, S. 15 ff.) Dabei stellt Unvermeidbarkeit ein wesentliches Merkmal der non-verbale Kommunikation dar, die Watzlawick sehr prägnant in seinem ersten Axiom beschreibt: „*Man kann nicht nicht kommunizieren.*“ (Watzlawick, Beavin & Jackson 2000, S. 51 ff.) Unabhängig von der körperlichen Mimik oder Gestik, werden permanent Zeichen gesendet, die in Bezug auf eine jeweilige Situation interpretiert werden können. Hinsichtlich des vorliegenden Untersuchungsgegenstandes „Führungskraft“ soll analog zu Watzlawicks erstem Axiom die These aufgestellt werden, dass man nicht nicht führen kann.



Da im Kontext operativer betriebswirtschaftlicher Organisation und Unternehmenspraxis die Begriffe Führung, Management und Leadership allerdings vielfach austauschbar eingesetzt werden, ist es im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit dem Schwerpunkt „Führung“ elementar, diese Begriffe definitorisch voneinander abzugrenzen, um diesem anschließend als Referenz- und Orientierungssystem einen organisationalen Bedeutungshorizont mit Interpretations- und Entscheidungsmustern zuzuweisen. Zunächst soll daher ein allgemeiner und disziplinübergreifender Führungsbegriff sowohl geschichtlich als auch etymologisch hergeleitet werden, auf dem ein im Rahmen dieser Arbeit zu definierendes internationales Führungsverständnis basieren kann. Die historische Systematik der Führungstheorien unter Berücksichtigung führungsrelevanter Indikatoren, Führungsstile als Indikator für Entscheidungsspielraum und kommunikativen Einfluss globaler Führungskräfte, Führungstechniken, die Aufgaben und Eigenschaften von Führungskräften bilden schließlich eine statische Führungstriade, die einem handlungstheoretischen Aktionsrahmen einer globalen Führungskraft im 21. Jahrhundert gegenübergestellt werden soll. Der Vergleich von Unternehmens-Spitzenverfassungen zeigt auf, in welchen realtheoretischen Organisationsdimensionen globale Führungskräfte agieren – auch unter Zuhilfenahme von Corporate Governance Codizes als konkrete Handlungsrahmen. Nach der Diskussion einer retrospektivischen Leadership-Betrachtung wird der Versuch unternommen, das Modell einer idealen Führungskraft zu konstruieren und die Möglichkeit der Erfolgsmessung diskutiert.

#### **4.1 Führung - Warum überhaupt?**

„*Leadership creates results*“ (Alvesson & Sveningsson 2003, S. 1435), könnte die plakative Antwort auf die Frage lauten, warum Führung überhaupt nötig sei. Ausgehend von der Annahme, dass Menschen sich gegenseitig beeinflussen, ist für die Wahrnehmung einer Führungskraft maßgeblich, ob ein Individuum von anderen tatsächlich als eine solche wahrgenommen wird (Leader Emergence), wobei sich die Führungseffektivität (Leader Effectivity) darauf bezieht, ob eine Führungskraft eine Gruppe effektiv beeinflusst und führt. (Vgl. ebd., S. 1457; Furtner & Baldegger 2013, S. 24) Wer in diesem Sinne Malik zufolge zwar richtig managt, es aber schlecht macht, vergeudet Potenziale, indem er weniger Leistung, geringere Ergebnisse, niedrigere Produktivität und geringere Gewinne erzielt sowie weniger Kunden zufriedenstellt (vgl. Malik 2009, S. 374).

Die Grundidee von Führung ist zunächst an bestehenden Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen ausgerichtet und orientiert sich im Kapitalismus an Leistung (in diesem Zusammenhang wird unter Kapitel 4.7.1 auf Spitzenverfassungen im internationalen Vergleich eingegangen). Das gegenwärtig immer noch vorherrschende Wirtschaftsprinzip der Komparative „höher, schneller, weiter“ beginnt mit Taylors Überlegungen zur Produktivitätssteigerung und mündet Anfang des 20. Jahrhunderts in einem Effizienz-Fieber (*efficiency crazy*): Komitees für kirchliche Effektivität werden gegründet, Pfadfinder etablieren Effektivitätskurse, in der Stadt New York wird eine Effektivitätsausstellung mit Taylor als Hauptredner veranstaltet und Hausfrauen wird in Kursen effiziente Haushaltsführung beigebracht. Das *Scientific Management* beeinflusste somit über den primären unternehmerischen Bezugsrahmen hinaus gesamtgesellschaftliche Entwicklungen. (Vgl. Haber 1964, S. 116) Dem Führungsbegriff wird hier bereits ein universeller Charakter zugewiesen, den Bass seinerseits mit der Aussage „*On the one hand, leadership is a universal phenomenon*“ (Bass 1996, S. 732) aufnimmt, ihn aber insofern relativiert, als dass „*on the other hand, it would be foolish [...] to argue that the leadership that occurs is unaffected by the culture in which it appears*“ (ebd.). Bass zufolge impliziert Universalität, dass sich das Verhältnis zwischen den Eigenschaften einer Person und ihrer Performance als Führungskraft in unterschiedlichen Situationen konstant verhält, vor allem in Hinblick auf eine weltweite Führung, die vor dem Hintergrund der beschriebenen informationstechnologischen Veränderungen stattfindet. Gleichzeitig hebt er aber auch hervor, dass gerade in dieser Zeit, die in ihren Auswirkungen dem beginnenden 21. Jahrhundert entspricht, „*there are more pragmatic business and industrial managers in most places [...]*.“ (Ebd., S. 737). Wie bereits einleitend in der inhaltsthematischen Einführung dargelegt, wird dem Führungsbegriff eine unantastbare Universalität unterstellt, die weltweit – „*being found in the homes, churches, governments, and economic undertakings*“ (George 1972, S. 1) – stattfindet. Auch Kouzes und Posner beziehen sich in ähnlicher Weise auf die Ubiquität dieses Phänomens:

*„Leadership can happen anywhere, at any time. It can happen in a huge business or a small one. It can happen in the public, private, or social sector. It can happen in any function. It can happen at home, at school, or in the community. The call to lead can come at four o’clock in the morning, or it can come late at night. The energy and motivation to lead can come in ways you’d least expect. [...] Leaders reside in every city and every country, in every position and every place. They are employees and volunteers, young and old, women and men. Leadership knows no racial or religious*

*bounds, no ethnic or cultural borders. We find exemplary leadership everywhere we look.*“ (Kouzes & Posner 2007, S. 8 ff.)

Als ein Gegenstand, der vor allem vor dem Hintergrund zunehmender Globalität Grenzen überwindet – Branchengrenzen, Ländergrenzen, kulturelle Grenzen – stellt Führung einen relevanten Forschungsgegenstand dar, dem sich in dem vorliegenden Kapitel genähert werden soll.

#### 4.2 Führung - eine unendliche Geschichte?

„*A true and comprehensive history of management, of course, would be a history of man*“ (George 1972, S. XV). Die Geschichte der Führung entspräche George zufolge der Menschheitsgeschichte. Drucker und Mannor betonen zwar, dass sich die Wirtschaftstätigkeit in den letzten dreißig bzw. fünfzig Jahren enorm gewandelt habe (vgl. Drucker 2010, S. 141; Mannor 2008, S. 91), Wren und Bedeian sowie George halten dagegen, dass alle Elemente der Führungsdisziplin – Sprache, Theorien, Modelle, Methoden – ein Erbe der Vergangenheit darstellten und nur wenige Ideen wirklich neu seien (vgl. Wren & Bedeian 2009, S. XXV; George 1972, S. 49). Der konkreten Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es nicht dienlich, die Menschheitsgeschichte auf die Ausprägung managerialer Aspekte hin zu untersuchen; es soll aber eine Auswahl markant-historischer Meilensteine in Bezug auf Führung erfolgen, anhand derer Ableitungen für modern-manageriales Handeln vorgenommen werden können. Der These folgend, dass ein Verständnis der Gegenwart und Annahmen für die Zukunft nur durch eine historische Rückschau möglich sind, soll der Fokus im Kontext der historischen Betrachtung vor allem auf der Frage liegen, inwieweit eine angewandte Reproduzierbarkeit vergangener Management-Techniken auf die globale Führungskraft des 21. Jahrhunderts möglich und sinnvoll ist.

Es ist davon auszugehen, dass bereits in der **Jungsteinzeit** (9.000 v. Chr.) „*codes for the conduct of business [...], understanding of the need for authority and the necessity for a system of management*“ (George 1972, S. 2) existiert haben. Ein früher Führungsfaden lässt sich in Bezug auf den Pyramidenbau im **Alten Ägypten** (5.000 – 525 v. Chr.) nachweisen.<sup>115</sup> Die um 2.700 v. Chr. hier aufgezeichneten Handlungsme-

---

<sup>115</sup> Eines der ältesten bekannten Beispiele für einen Management-Leitfaden findet sich in der Dokumentation des Pyramidenbaus, darunter dem Bau der Cheopspyramide aus 2.300.000 Steinblöcken durch 100.000 Männer über einen Zeitraum von 20 Jahren. Dokumentiert sind organisatorische Aufwände

thoden wurden noch 1500 v. Chr. in einem Lehrbuch verwendet und erscheinen auch vor dem Hintergrund zunehmender Globalität für die heutige Führung von Menschen elementar:

*„Solltest Du einer von denen sein, an den Petitionen herangetragen werden, so höre Dir in Ruhe an, was der Antragsteller zu sagen hat. Weise ihn nicht zurück, bevor er sich enthüllen konnte und bevor er gesagt hat, weswegen er gekommen ist. [...] Es ist nicht notwendig, daß alle seine Bitten gewährt werden, aber gutes Zuhören ist Balsam für das Herz.“* (George 1972, S. 6)

Im **altbabylonischen Reich** unter Hammurapi<sup>116</sup> stellt der „Codex Hammurapi“<sup>117</sup> (siehe Anhang 1.3) einen bedeutenden Beitrag zum Management dar, da er – eingefasst in eine Dioritstele – eine der ältesten vollständig erhaltenen Rechtssammlungen repräsentiert und damit einen Einblick in das Management-Denken einer Gesellschaft erlaubt, die vor rund 4.000 Jahren gelebt hat (vgl. Wren & Bedeian 2009, S. 13; George 1972, S. 9; Contenau 1954, S. 86; Harper 1904, S. 157). Die hier beschriebenen Leitsätze erfüllten bereits erste betriebswirtschaftliche Ansätze organisatorischen Handelns, ebenso wie die Anweisungen für öffentliche Ämter in einem Handbuch aus dem Jahre 1.100 v. Chr. zur Verwaltung des **großen chinesischen Reiches** während der Zhou-Dynastie in der Zeit von 1.122 bis 249 v. Chr.<sup>118</sup> (vgl. George 1972, S. 11). Der Premierminister, der das höchste Amt ausfüllte und das Reich führte, konnte zur Regierung seines Landes entsprechend auf acht Methoden zurückgreifen (vgl. ebd., S. 12):

*„Die erste ist der Ritus und der Gottesdienst zur Kontrolle der Gesinnung des Volkes [...], die zweite der Einsatz von Statuten und Regeln zur Kontrolle der Oberbeamten, die dritte Entlassung und Einstellung zur Kontrolle der unteren Beamten. Die vierte Bezüge und Status zur Kontrolle der Gelehrten, die fünfte Steuern und Zuschüsse zur Kontrolle der Ressourcen, die sechste Zeremonien und Bräuche, um die Volksmassen zu kontrollieren, die siebte Bestrafung und Belohnung, um die Stärke des Landes zu demonstrieren, die achte Landwirtschaft und andere Beschäftigungen, um das Volk zu erhalten.“* (ebd.)

Als wesentliches Element von Führung stellt sich hier der Faktor „Kontrolle“ dar, welcher der Masse – dem Volk, den oberen und unteren Beamten sowie den Gelehrten – einerseits ihre Grenzen aufzeigen, andererseits aber auch für den gesellschaftlichen Er-

---

wie Planungs-, Transport- und Personalverwaltungsaufgaben. (Vgl. Kieser 2002b, S. 65; George 1972, S. 5 f.)

<sup>116</sup> Hammurapi, 6. König der ersten Dynastie von Babylonien von 1792 – 1750 v. Chr.

<sup>117</sup> Die Dioritstele mit dem „Codex Hammurapi“ ist heute im Pariser Louvre (Département des Antiquités orientales, Inventarnummer Sb 8) ausgestellt.

<sup>118</sup> Der Zeitraum, über den sich die Zhou-Dynastie erstreckt, wird in unterschiedlichen Quellen unterschiedlich datiert.

halt sorgen soll. In diesem Sinne markiert auch Sun Tzu<sup>119</sup> eine klare und eindeutige Kommunikation von Seiten des Führenden als Voraussetzung für korrekte Ausführung der Anweisungen<sup>120</sup> (vgl. Phillips 1955, S. 75). Gleichzeitig lassen sich auch hier, im chinesischen Reich vor über 3.000 Jahren, Management-Konzepte vorfinden, die der heutigen Managementlehre mit Themen wie Organisation, Funktionen, Kooperation sowie Effizienz von Arbeitsabläufen sehr nahe kommen. Von den chinesischen Herrschern ist überliefert, dass sie sich regelmäßig mit ihrem obersten Führungsstab ausgetauscht haben und deren Wissen für ihre Entscheidungsfindung in Anspruch genommen haben<sup>121</sup>. (Vgl. George 1972, S. 12.) In Bezug auf die Anforderungen an einen Herrscher bzw. eine Führungsperson nennt Alfarabi<sup>122</sup> bereits um 900 n. Chr. Attribute wie Intelligenz, ein exzellentes Gedächtnis, Redegewandtheit (sic!), Entschlossenheit und einen Sinn für Gerechtigkeit. Sollten diese Attribute nicht in einer einzigen Person vereint sein, dann sollten eine bzw. mehrere weitere Personen hinzugezogen werden, um die Führung eines Staates zu übernehmen. (Vgl. Hammond 1947, S. 51) Während der Industrialisierung wird an einen guten Unternehmer in Personalunion die Anforderung gestellt, vorausschauend, ausdauernd und umsetzungsstark zu sein, „*often too he is called upon to superintend and direct the efforts of others*“ (Newman 1835, S. 283 zit. nach George 1972, S. 67 f.). Mill hebt darüber hinaus Ehrlichkeit und Begeisterung als wichtige Eigenschaften hervor (vgl. George 1972, S. 68). Bereits hier zeigt sich der Beginn einer unübersichtlichen Vielfalt an zu erfüllenden Führungseigenschaften, die sich

---

<sup>119</sup> Sun Tsu, chinesischer General, Militärstratege und Philosoph (um 544 – 496 v. Chr.) verfasste den Titel „Über die Kriegskunst“, welches als frühestes Werk über Strategie gilt und in dem der Bedarf an Planung, Direktion und Organisation beschrieben wird. Sun Tsus Strategien sind auch heute noch in der Management-Literatur zu finden. Sie beschreiben grundsätzliche Führungsleitlinien. (Vgl. Tsu 2005)

<sup>120</sup> „If the words of command are not clear and distinct, if orders are not thoroughly understood, the general is to blame. But if his orders are clear, and the soldiers nevertheless disobey, then it is the fault of their officers.“ (Phillips 1955, S. 75)

<sup>121</sup> „Shun [Anm. Einer der mythischen Urkaiser der chinesischen Kultur, † 2240 v. Chr.], too, employed the staff principle, meeting with his top cabinet officers throughout his kingdom, seeking their advice on how to open all doors of communication (sic!) between the court and the empire so that he could see with the eyes and hear with the ears of all his subjects.“ (George 1972, S. 12) Auch T'ang (1766 – 1754 v. Chr.), der Gründer der Shang-Dynastie verfolgte das Mitarbeiterprinzip („staff principle“) und ließ seinen Ministern weitgehend freie Hand in Bezug auf Regierungsentscheidungen (vgl. Legge 1960, S. 26).

<sup>122</sup> Abu Nasr Muhammad al-Farabi, muslimischer Philosoph und Gelehrter aus Zentralasien (um 870 – 950 n. Chr.).

mit einer verstärkten Führungsforschung noch potenziert werden<sup>123</sup> (siehe Kapitel 4.5.5).

1776 schildert Adam Smith die Vorteile der Arbeitsteilung und stellt diese am Beispiel einer Stecknadelmanufaktur in seiner „Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Volkswohlstandes“ dar (vgl. Kieser 2002b, S. 66 f.).

*„Ein Mann zieht den Draht, ein Anderer streckt ihn, ein Dritter schneidet ihn in Stücke, ein Vierter spitzt ihn zu, ein Fünfter schleift ihn am oberen Ende, wo der Kopf angesetzt wird; [...]. Und so ist das wichtige Gewerbe, Stecknadeln zu machen, in ungefähr achtzehn verschiedene Tätigkeiten, die in manchen Fabriken alle von verschiedenen Händen vollbracht werden, [...]. [...] täglich über acht und vierzig Tausend Nadeln [...]. Hätten sie jedoch alle einzeln und unabhängig von einander gearbeitet und wäre keiner für sein besonderes Geschäft angelernt worden, so hätte gewiß keiner zwanzig, vielleicht nicht eine Nadel täglich machen können.“* (Smith 1776 zit. nach Stöpel 1905, S. 7 f.)

Trotz der sich ergebenden Einfachheit einzelner Arbeitsschritte legt Smith in seiner Untersuchung die Steigerung der Ertragskraft auf Basis der Arbeitsteilung plausibel dar und schafft damit einen Leitfaden zur Produktionsplanung. Mit der Industriellen Revolution Ende des 18. und Anfang des 19. Jahrhunderts wuchs zunächst in England der Bedarf an Handbüchern zur Gestaltung der Arbeitsabläufe in den entstehenden Fabriken.<sup>124</sup> In Zeiten der wirtschaftlichen Krise erschienen auch in Deutschland nach 1870 erste „Anleitungen für eine umfassende und zweckmäßige Formalisierung“ (Kieser 2002b, S. 69) von Arbeits- und Betriebsabläufen wie einfacher und doppelter Buchführung, dem Führen von Faktur-, Bestell-, Korrespondenz-, Kalkulations-, Registratur-, Kunden oder Materialbedarfsbüchern.<sup>125</sup> Herausgegeben durch Techniker und Autoren mit einer großen Nähe zum Produktionsbetrieb zeichnen sich diese ersten Managementleitfäden vornehmlich durch ihren berechenbaren und formalisierten Ansatz aus (vgl. Kieser 2002b, S. 69). Laut Bourcart sei ein industrielles Geschäft am besten mit einer Uhr vergleichbar, „bei der ein Rad ins andere eingreift und die zuletzt dem Eigentümer zeigt, was die Glocke geschlagen.“ (Bourcart 1874, S. 16)

1916 veröffentlichte der französische Ingenieur Henri Fayol in der „Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale“ mit seiner Arbeit „Administration Industrielle et

<sup>123</sup> Laut Malik beschreiben die gegenwärtigen Anforderungskataloge an Führungskräfte ein Universalgenie, das in der realen Welt nicht zu finden ist. (Vgl. Malik 2009, S. 66 f.)

<sup>124</sup> Verfasser entsprechender Handbücher sind u. a. Ure (1835) und Babbage (1835).

<sup>125</sup> Verfasser entsprechender Handbücher sind u. a. Nyhoegen (1908), Schmidt (1901), Tolkmitt (1894) und Roesky (1878).

Générale“ 14 Organisations-Prinzipien, darunter Autorität, Disziplin, Einheit der Auftragserteilung, Einheit der Leitung, Unterordnung des Einzelinteresses unter das allgemeine Interesse und hierarchische Organisation.<sup>126</sup> So dürfe ein Angestellter für eine Verrichtung jedweder Art beispielsweise nur von einem Leiter Befehle empfangen und müsse sich festgelegten Vereinbarungen wie Gehorsam oder Dienstbeflissenheit unbedingt beugen. Diese Regeln seien zudem von allgemeiner und dauerhafter Notwendigkeit. Bei Nicht-Einhalten dieser Vorgaben würde die Autorität geschwächt, die Disziplin gefährdet, die Ordnung gestört und die Stabilität bedroht. (Vgl. Fayol 1949, S. 21) Diese unmissverständlich formulierte Anweisung unterstreicht einerseits die Richtlinie, wobei die Auftrags- und Befehlserteilung ausschließlich nach hierarchischem Prinzip erfolgt, gleichwohl impliziert sie aber auch die Verletzlichkeit des Systems, das nach Auffassung des Verfassers bei Nichteinhaltung dieser Regeln geschwächt würde.

Managementtheoretiker in den USA schlossen in den 1930er und 1940er Jahren mit Arbeiten zur effizienten Unternehmensführung an die bestehenden Regelkataloge an.<sup>127</sup> Gulick & Urwick folgten dabei Fayol und formulierten mit den Oberbegriffen Planung, Organisation, Stellenbesetzung, Führung, Koordination, Berichten und Budgetierung ihrerseits sieben Prinzipien zur Charakterisierung der Hauptfunktionen von Managern (vgl. Kieser 2002b, S. 70). Bis in die Gegenwart ist die Managementliteratur von ähnlichen Funktions-, Eigenschafts- und Kompetenzlisten geprägt. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel dargelegt, sind Organisationsabläufe heute allerdings nicht mehr berechen- und vorhersagbar. Auf die Sinnhaftigkeit vorgenannter Kriterienkataloge und Handbücher für sogenannte „gute Führung“ wird daher konkret im letzten Kapitel eingegangen.

In Bezug auf die Auffassung von Führung Anfang des 20. Jahrhunderts lässt sich auf dieser Grundlage eine klar hierarchische und liniengebundene Struktur im europäischen Wirtschaftsraum erkennen. Die Befehlsdominanz obliegt der Betriebsleitung und den Arbeitern und Angestellten wird jede Eigeninitiative abgesprochen. Führung wird in diesem Sinne als geradliniger hierarchischer Prozess betrachtet, der formalisier- und berechenbar ist. Der „Faktor Mensch“ spielt als Individuum noch keine Rolle. Dem

---

<sup>126</sup> Unmittelbar nach Erscheinen des Werkes entstand eine große Nachfrage. Bis 1925 wurde Fayols Schrift 17.000 Mal vervielfältigt, bevor es in Buchform erschien. Die erste englische Übersetzung wurde 1929 herausgegeben (vgl. Fayol 1949, S. V).

<sup>127</sup> Verfasser entsprechender Handbücher sind u. a. Koontz & O'Donnell (1964); Brech (1957); Brech (1957); Mooney (1947); Mooney (1947); Brown (1945); Davis (1939) und Gulick & Urwick (1937).

möglichen Einfluss des am Prozess unmittelbar beteiligten Individuums wird zu diesem Zeitpunkt keinerlei Relevanz beigemessen, da es im vorherrschenden industriell geprägten Wirtschaftssystem, dessen Ziel in der Massenproduktion bestand, lediglich als „Faktor Arbeitskraft“ gesehen wurde. Das Maschinenmodell hatte Hochkonjunktur.

Es lässt sich zusammenfassend feststellen, dass bereits in der Jungsteinzeit von „codes for the conduct of business“ gesprochen und im Alten Ägypten die bipolare Dialogizität von Kommunikation im Sinne von Sprechen und Zuhören propagiert wurde. Auch die Inanspruchnahme des fachlichen Austauschs mit Mitgliedern des Führungsstabes war den chinesischen Herrschern vertraut. Konnte ein Herrscher in Zentralasien nicht alle Anforderungen an seine Person erfüllen, sollte die Macht auf mehrere Köpfe verteilt werden. Diese Indizien geben einen Anhaltspunkt dafür, dass das Grundprinzip der Führung das Prinzip des Lebens in einer Gesellschaft darstellt und historische Führungsprinzipien vorliegen, die neu gedacht, umgeformt und angewandt werden müssen.

Ausführliche geschichtliche Hintergründe zur Tradition und Geschichte von Führung finden sich in Wren & Bedeian 2009 und George 1972, Kutschker und Schmid gehen dezidiert auf historische Aspekte grenzüberschreitenden Handels ein (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 15 ff.).

#### **4.3 Eine lexikalische Annäherung an den Führungsbegriff**

Das deutsche Verb „führen“<sup>128</sup> geht in seinem Kern auf die Bedeutung „in Bewegung setzen“ zurück und bringt damit einen aktiven Handlungsimpuls zum Ausdruck, der durch Synonyme wie „leiten“, „lenken“ oder „steuern“ gestützt und sinnverwandte Begriffe wie „vorsitzen“, „vorstehen“, „regieren“ oder „dirigieren“ erweitert wird. Bei allen sprachlichen Verwendungen handelt es sich in der deutschen Sprache jeweils um ein aktives Verb, das entweder ein festgelegtes oder ein offenes Ziel verfolgt.<sup>129</sup>

Der lexikalische Befund hinsichtlich des Begriffs **Führung** weist gegenwärtig drei inhaltliche Schwerpunkte auf: 1) Militärwesen, 2) Soziologie und 3) Technik. Trotzdem es sich hier um drei unterschiedliche Systeme handelt, lassen sich gemäß der 20. und 21. Auflage der Brockhaus-Enzyklopädie aus den Jahren 1997 und 2006 dennoch insofern inhaltliche Parallelen nachweisen, als dass zielgerichtete Handlungsabläufe (milit.),

---

<sup>128</sup> Althochdeutsch „fuoren“, mittelhochdeutsch „vüeren“.

<sup>129</sup> Beispiel für ein festgelegtes Ziel: „Eine konkrete Handlung führt zu...“. Beispiel für ein offenes Ziel: „Eine Person führt eine andere Person...“.



planende, leitende, koordinierende und kontrollierende Vorgänge (soz.) sowie Bewegungsrichtungen (techn.) beschrieben werden. 1979 und 1982 führen „Der grosse Brockhaus“ (18. Auflage) und „Meyers grosses Universallexikon“ (10. Auflage) lediglich den militärisch/politischen und technischen Aspekt an, wobei im Brockhaus bereits auf die Begriffe Management, Menschenführung und Personalführung verwiesen wird und auch „Meyers grosses Universallexikon“ den Begriff in seiner zehnten Auflage von 1983 verzeichnet. Anfang des 20. Jahrhunderts (1905) greift „Meyers großes Konversations-Lexikon“ den Begriff „Führung“ erstmals in seiner sechsten Auflage als Vorrichtung, durch die ein Maschinenteil genötigt wird sowie als dienstliches Verhalten einer Person auf.<sup>130</sup> „Meyers Neues Konversations-Lexikon für alle Stände - in Verbindung mit Staatsmännern, Gelehrten, Künstlern und Technikern“ verweist 1885 noch nicht auf eine Führungsdefinition, was darauf zurückzuführen ist, dass sich „Führung“ erst im 20. Jahrhundert als eigenständiger Disziplinbegriff in der internationalen Forschungslandschaft etablierte (siehe Kapitel 2.5.1 sowie vgl. Mescon, Albert & Khedouri 1988, S. 39; Ulrich 1984, S. 92).

Im Zusammenhang einer Führungsdefinition ist zu erwähnen, dass das Wort „Führung“, vor allem aber das daraus abgeleitete Substantiv „Führer“ ein kritischer und aufgrund der historischen Ereignisse im 20. Jahrhundert als etymologisch „schwieriger“<sup>131</sup> Begriff einzuordnen ist. In diktatorischen Herrschaftssystemen wie dem Faschismus und Nationalsozialismus wird dem „Führer“ die oberste Befehlsgewalt zugesprochen. Vor allem im deutschen Sprachraum ist der Begriff stark pejorativ konnotiert, da sich Adolf Hitler nach Übernahme der politischen Ämter des Reichskanzlers und Reichspräsidenten 1934 im nationalsozialistischen Deutschland als Führer und Reichskanzler bezeichnete. Am 14.01.1939 wurden die Schriftleiter der deutschen Presse im Rahmen der

---

<sup>130</sup> Für diesen begriffsgeschichtlichen Überblick wurde auf Lexikoneinträge zum Begriff „Führung“ zurückgegriffen: Brockhaus: Enzyklopädie (2006), 21. Auflage, Band 10, Leipzig, Mannheim: Brockhaus, S. 59 f.; Brockhaus: Die Enzyklopädie (1997), 20. Auflage, Band 8, Leipzig, Mannheim: Brockhaus, S. 37 f.; Der grosse Brockhaus (1979), 18. Auflage, Band 4, Wiesbaden: Brockhaus, S. 289; Meyers grosses Universal Lexikon (1982), Band 5, Mannheim, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut, S. 335; Meyers großes Konversations-Lexikon (1905), Band 7, Leipzig und Wien: Bibliographisches Institut, S. 197; Meyers Neues Konversations-Lexikon für alle Stände (1885) in Verbindung mit Staatsmännern, Gelehrten, Künstlern und Technikern, Band 7, Hildburghausen und New York: Bibliographisches Institut.

<sup>131</sup> Auf die Frage, ob Politik und Demokratie Führung bräuchten und ob das nicht in besonderem Maße für Europa gelte, antwortete Bundeskanzler a.D. Helmut Schmidt in einem Interview mit dem deutschen Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“: „In der deutschen Sprache ist das Wort ‚Führung‘ ein schwieriges Wort, weil es mit dem Substantiv ‚Führer‘ und dem Verbum ‚führen‘ zusammenhängt.“ (Mascolo, Noack & Doerry 2007, S. 34)

Pressekonferenz des Reichspropagandaministeriums zudem angewiesen, Hitler nicht mehr als „Führer und Reichskanzler“, sondern ausschließlich als „Führer“ zu titulieren. Im deutschen Sprachraum wird die Verwendung dieses Begriffes ohne weitere Attribute nach Kriegsende, aber noch bis in die Gegenwart, weitgehend vermieden, sofern ein kontextueller Zusammenhang mit den historischen Ereignissen und der Person Hitler hergestellt werden könnte<sup>132</sup>. (Vgl. Malik 2012, S. 285 f.; Haire, Ghiselli & Porter 1966, S. 4 f.)

Kübel verweist in diesem Zusammenhang auf die *„Dichotomie zwischen aktiv und passiv, zwischen Führer und Geführten, eine Dichotomie, die vielleicht im Obrigkeitsstaat, nicht jedoch im modernen Unternehmen die Tagesordnung bestimmt oder bestimmen sollte.“* (Kübel 1994, S. 20). Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auch auf die lexikalische Bedeutung des Führer-Begriffs Anfang des 20. Jahrhunderts, wonach ein „Führer“ jene Person beschreibt, die beispielsweise als Heerführer, Zugführer oder Patrouillenführer an der Spitze einer militärischen Truppenabteilung steht.<sup>133</sup> 1982 verweist der gleiche Lexikonverlag bei dem Begriff „Führer“ auf jene Person innerhalb einer gesellschaftlichen Gruppe, welche die Organisation und Kontrolle von Gruppenaktivitäten verantwortet und für die Aufrechterhaltung eines Zusammenhalts unter den einzelnen Gruppenmitgliedern zuständig ist. Abhängig von den jeweiligen Zielen der Gruppe, variiert die Führungsrolle, wonach bis auf ein Mindestmaß an Initiative, Intelligenz, Organisationsfähigkeit, Kontakt- und Durchsetzungsfähigkeit keine charakteristischen Persönlichkeitszüge ermittelt werden könnten.<sup>134</sup> Bei dieser neutralen Begriffsverwendung steht die Führungspersönlichkeit mit ihrer auf den Zweck gerichteten Führungskompetenz ohne Personenkult im Vordergrund. Die Frage nach der Konstitution dieser Führungspersönlichkeit ist Gegenstand dieser Arbeit.

Im Zusammenhang mit dem Begriff Führung wird auch im deutschen Sprachraum vielfach von **Management** gesprochen, was sich vom englischen Verb „to manage“ bzw. vom italienischen Verb „maneggiare“ (dt. handhaben) ableitet und auf das lateinische

---

<sup>132</sup> Auch Malik konstatiert mit einem Verweis auf die Geschichte des 20. Jahrhunderts, dass „Leadership“ und „Leader“ gefährliche Wörter seien, da sie in einem Vergleichskontext mit dem Management-Begriff verwendet würden und weil mit ihnen der Ruf nach einem speziellen Persönlichkeitstypus verbunden sei (vgl. Malik 2012, S. 285 f.).

<sup>133</sup> Meyers großes Konversations-Lexikon (1905), Band 7, Leipzig und Wien: Bibliographisches Institut, S. 196.

<sup>134</sup> Meyers grosses Universal Lexikon (1982), Band 5, Mannheim, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut, S. 334.

Wort „manus“ (dt. Hand) zurückzuführen ist. Auch hier liegt mit „handhaben“ ebenso wie bei Führung mit seiner Kernbedeutung „in Bewegung setzen“ begrifflich ein Wortstamm zugrunde, der auf eine aktive Handlung ausgerichtet ist.

Der englische Begriff „Management“ wurde 1979 und 1983 in die deutschen Lexika „Der grosse Brockhaus“ und „Meyers Grosses Universallexikon“ aufgenommen. „Management“ definiert die Leitung und Führung von Betrieben sowie anderer sozialer Systeme, wobei die Ausübung von Leitungsfunktionen und die Kennzeichnung eines Tätigkeitsbereiches durch Planung, Entscheidung, Durchsetzung, Anweisung und Kontrolle betont werden. Der Brockhaus geht in seiner Definition Ende der 1970er Jahre etwas umfassender auf den Institutionencharakter innerhalb einer hierarchischen Organisationsstruktur sowie die Funktion von Management und verschiedene Management-Prinzipien ein und räumt dem Begriff in seiner 21. Auflage knapp dreißig Jahre später (2006) drei abgeschlossene Sonderseiten unter der Kopfzeile „Schlüsselbegriff Management“ ein. Schwerpunkte bilden das handlungsorientierte, personenorientierte und handhabungsorientierte Managementkonzept sowie die Aufgaben eines Managers und die Entwicklung der Managementwissenschaft. Eine enzyklopädische Vernetzung wird zu den Begriffen „Controlling“, „Innovation“, „Motivation“, „multinationale Unternehmen“, „Organisation“, „Planung“ und „Unternehmensführung“ hergestellt.<sup>135</sup>

Der Begriff **Leadership** wurde 1982 erstmals von John P. Kotter – und ausführlicher 1990 in seinem Werk „A Force for Change: How Leadership differs from Management“ – eingeführt, in dem er den Unterschied zwischen Managern und wahren Führern erläuterte: Manager seien eher Verwalter, Leader dagegen Visionäre. Aufgrund des starken Interesses an Leadership, das sich durch Veröffentlichungen sowohl im populärwissenschaftlichen als auch im philosophischen, psychologischen, historischen, politischen, militärischen oder auch esoterischen Bereich auszeichnet, hat sich ein breites Feld im Rahmen des Leadership-Diskurses entwickelt, welches zu einer großen Unbestimmtheit des Begriffes geführt hat (vgl. Dillerup & Stoi 2011, S. 567). Malik unterstellt sogar, dass der Verwendung des Leadership-Begriffes in der Wirtschaft eine falsche Überset-

---

<sup>135</sup> Für diesen begriffsgeschichtlichen Überblick wurde auf Lexikoneinträge zum Begriff „Management“ zurückgegriffen: Der grosse Brockhaus (1979, 18. Auflage, Band 7. Wiesbaden: Brockhaus, S. 337 f.). Meyers grosses Universallexikon (1983), Band 9. Mannheim, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut, S. 88. Brockhaus: Enzyklopädie (2006), 21. Auflage, Band 17. Leipzig, Mannheim: Brockhaus, S. 570 ff.

zung<sup>136</sup> zugrunde liege. Unter einem ähnlichen Aspekt bringt Kirsch die Differenzierung zwischen „Unternehmensführung“ und „Menschenführung“ zum Ausdruck, wobei letzteres nicht im Sinne sozialpsychologischer Konzeptionen zu interpretieren sei, sondern Leadership dann vorliege, wenn ein großer Teil des Verhaltens einer Unternehmensführung durch das Verhalten eines Akteurs bestimmt wird, der im engeren Sinne führt und dadurch Leadership zeigt. Leadership könne demzufolge in unterschiedlichen Situationen von unterschiedlichen Akteuren gezeigt werden. (Vgl. Kirsch, Seidel & van Aaken 2009, S. 34)

Auf Basis dieser begrifflichen Herleitung kann bereits an dieser Stelle festgestellt werden, dass Führung, Management und Leadership zunächst disziplinübergreifende Begriffe beschreiben, die unabhängig von gesellschaftlicher Situation oder von einem konkreten sozialen Gefüge durch aktives Handeln in jenen Situationen relevant wird, in denen ein Ziel beschrieben wird bzw. die Vorstellung einer Zielerreichung existiert.

#### **4.4 Die Diskrepanz in der Formulierung einer universalen Führungsdefinition**

*„Throughout history, leadership has been a central force in the development of nations and organizations. Despite the universality of the idea of leadership, it is difficult to identify an agreed definition for it.“* (Aycaan 2008, S. 221) Definitionen<sup>137</sup> zeichnen sich als genaue Begriffsbestimmungen grundsätzlich durch Auseinanderlegungen und inhaltliche Erklärungen aus, gewinnen im internationalen Kontext des Führungs- und Managementdiskurses durch ihre Sprachlichkeit allerdings zusätzlich eine zentrale Bedeutung. Das Verfassen grundlegender wissenschaftlicher Positionen in der jeweiligen Landessprache ermöglicht zwar grundsätzlich eine wissenschaftliche Auseinanderset-

---

<sup>136</sup> „Das deutsche Wort ‚Führung‘ wird mit Leadership ins Englische übersetzt. Management heißt auf Deutsch ‚Führung‘; das deutsche Wort ‚Führung‘ ist demzufolge in fast allen Fällen mit ‚Management‘ ins Englische zurückzuübersetzen [...]. Es gibt aber kaum einen Fall, wo wir den deutschen Ausdruck für Manager, nämlich Führungskraft, zurück ins Englische mit ‚leader‘ übersetzen dürften. Fast durchweg ist für Personen, die man im Deutschen als Führungskräfte bezeichnet, im Englischen der Begriff ‚Manager‘ zu verwenden. Bei höheren Führungskräften würde man von ‚officers‘ oder ‚directors‘ sprechen. Für den Chef einer Abteilung sagt man nicht ‚Leader of‘, sondern ‚Head of‘ und der Generalbegriff für höhere Führungskräfte wäre ‚Executives‘. Der ‚CEO‘ ist der Chief Executive Officer und nicht der Chief Executive Leader. Nur in ganz seltenen Ausnahmefällen dürfte man das Wort ‚leader‘ verwenden. (Malik 2012, S. 286)

<sup>137</sup> Ausführliche Erläuterungen zum Definitionsbegriff finden sich bei Dubislav 1931. Er legt dar, dass „darüber, was eine ‚Definition‘ sei, [...] nicht nur unter den Logikern Streit [herrsche], sondern auch die Mathematiker, Physiker und Juristen, um von den anderen zu schweigen“ (Dubislav 1931, S. 1), sich darüber nicht einig seien. Die wichtigsten Lehren, die laut Dubislav über eine Definition aufgestellt wurden, lauten, dass eine Definition in der Hauptsache aus einer Wesensbestimmung, Begriffsbestimmung, einer Feststellung oder einer Festsetzung besteht (vgl. Dubislav 1931, S. 2).

zung mit dem Definiendum. Es ergibt sich in der internationalen wissenschaftlichen Diskussion jedoch die Herausforderung der Übersetzung bzw. der kulturell-geprägten Begriffsverständlichkeit eines Definiens, wenn keine eindeutigen sprachlichen Äquivalente in der Fremdsprache vorliegen oder Fremdwörter bereits in den Sprachgebrauch eines Sprachraums übergegangen sind. Bei den Begriffen „Führung“, „Management“ und „Leadership“ liegt diese sprachliche Ungenauigkeit gegenwärtig – sowohl im wissenschaftlichen als auch im gesellschaftlichen Umfeld – vor. Sie werden im deutschen Sprachraum z.T. äquivalent verwendet und eine exakte semantische Abgrenzung existiert nicht.

Auf diese Problematik der Übersetzung in Bezug auf Führung ist Lyndall F. Urwick bereits in seinem Vorwort von Fayols „General and Industrial Management“ eingegangen:

*„Personally, and taking the long view, I feel that it is a pity that Mrs. Storrs and Messrs. Pitman have decided to translate Fayol's word 'administration' by 'management'. In the original English translation his title was translated directly, 'administration'.“ (Fayol 1949, S. XII)*

Urwick bezieht sich hier direkt auf die Übersetzung des französischen Titels „Administration Industrielle et Générale“ ins Englische „General and industrial management“. Weiterhin geht er darauf ein, dass in der französischen Sprache keine exakte Übersetzung für den im Englischen verwendeten Management-Begriff existiere, wobei er konstatiert, dass dieser sehr unpräzise sei und einen weiten Bedeutungshorizont habe. Dennoch, und das betont Urwick in seiner Argumentation, muss jedes Wort in seiner sprachlichen Bedeutung klar sein, um sie im wissenschaftlichen Kontext zu verwenden:

*„Each word must have one meaning and one meaning only. Otherwise precise communication and effective organization of experience will prove impossible. But if the words used are to have an exact and single meaning it is imperative that the same word should not be used to describe status and function.“ (Fayol 1949, S. XIII)*

Eine durchgängige Theorie oder eindeutige Definition von Führung im internationalen Kontext gäbe es nicht, da zahlreiche Führungstheorien vorlägen und ein Überblick über Bestehendes schwer sei (vgl. Theymann & Hofmann 2001, S. 88). Da die vorliegende Arbeit in deutscher Sprache verfasst ist, soll im Folgenden dennoch zunächst der Versuch einer begrifflichen Abgrenzung zwischen „Führung“, „Management“ und „Leadership“ als Grundlage für eine sprachlich und kontextuell saubere sowie prägnante Argumentation innerhalb der weiteren Ausführungen vorgenommen werden. Die Möglichkeit einer international einheitlichen Definition wird am Ende dieses Kapitels kri-

tisch diskutiert.

Die Definition der Schlüsselbegriffe im Führungsdiskurs erfährt bis heute eine kontroverse Diskussion. Einerseits wird konstatiert, dass Unternehmen „*overmanaged and underled*“ (Warren Bennis zit. nach Peters & Austin 1986, S. XVII) seien. Diese plakative Aussage, die eine begriffliche Trennung zwischen dem Management- und Leadership-Begriff impliziert, steht einer Undifferenziertheit gegenüber, wonach die Begriffsverwendung selbst in der wissenschaftlichen Literatur synonymiert wird. So verweisen Jung, Bruck und Quarg einleitend auf die ausschließliche Verwendung des Begriffes „*Management in der weiten Interpretation von Unternehmens- und Personalführung*“ (Jung, Bruck & Quarg 2011, S. 5). Mit der synonymen Verwendung der Begriffe Führung und Management würde die erkennbare Gleichsetzung beider Begriffe berücksichtigt. Ebenso formuliert Yukl, dass die Begriffe „*leader, manager, and boss are used interchangeably in this book to indicate people who occupy positions in which they are expected to perform the leadership role [...]*“ (Yukl 2006, S. 8 f.). Zerfass erläutert seinerseits in einem Interview, dass Leadership als Schlagwort häufig sehr diffus verwendet würde und bestätigt dies mit seiner Aussage: „*Konkret geht es bei Leadership oder Führung um die Prozesse der direkten Einflussnahme von Führungskräfte auf Mitglieder eines Teams, [...]*“ (Ansgar Zerfass in einem Interview mit Thomas Hartmann 2012, S. 56). Dieser synonymen Begriffsverwendung soll mit dieser Arbeit allerdings nicht gefolgt werden, da in den Führungstheorien überwiegend noch eine differenzierte Betrachtung stattfindet. Ob sich Führung, Management und Leadership zwar operativ tatsächlich so klar voneinander unterscheiden lassen, wie Kotter es betont (vgl. Kotter 1999, S. 18), ist zu prüfen.

Zur kritischen Reflektion der Definienda Führung, Management und Leadership und der in ihnen jeweils verorteten Subjektive Führungskraft, Manager und Leader wurden insgesamt 83 Definitionen und Aussagen aus den Jahren von 1956 bis 2013 herangezogen (siehe Anhang 1.4) und einerseits in Bezug auf ihren Definitionsansatz und die handelnden Akteure hin untersucht. Beim Definitionsansatz wurde unterschieden zwischen einem institutionalen<sup>138</sup>, funktionalen<sup>139</sup>, personalen sowie handlungs- und aktivitätsori-

---

<sup>138</sup> Der institutionale Ansatz fokussiert auf die Institution Unternehmen und hat als Gegenstand Instanzen mit Kompetenzen zur Planung, Steuerung und Koordination der Aktivitäten untergeordneter Stellen. Er bringt ein hierarchisches Gefüge mit einem oberen Management als politisches Subsystem zum Ausdruck, das Rahmenbedingungen für hierarchisch niedrigere Ebenen schafft. Eine ausführliche Darstellung zur institutionellen Dimension von Management siehe Jung, Bruck und Quarg 2011, S. 21 ff.

entierten Ansatz<sup>140</sup>, wobei eine Definition auch mehreren Ansätzen zugeordnet werden konnte. Bei der Betrachtung der handelnden Akteure wurde unterschieden zwischen Individuen mit Einfluss auf eine Gruppe, gleichberechtigten Individuen, Pluralität an Akteuren, selbständigen Individuen und keinem Fokus auf handelnde Akteure. Die Ergebnisse der Analyse (siehe Anhang 1.5) zeigen sehr klar, dass die Definienda Führung und Führungskraft überwiegend dem personalen Ansatz zuzuordnen sind, wohingegen Management und Manager primär dem funktionalen Ansatz folgen. Leadership und Leader finden sich überwiegend bei einem handlungs- und aktivitätsorientierten Ansatz wieder. Über alle sechs Gruppen hinweg ist festzustellen, dass der personale Ansatz in allen Definitionen mit Abstand überwiegt. Auch in Bezug auf die handelnden Akteure lässt sich in der Auswertung ein klarer Trend feststellen, denn die Definitionen hinsichtlich Führung und Führungskraft bzw. Leadership und Leader repräsentieren primär ein Individuum mit Einfluss auf eine Gruppe, wohingegen bei Management und Manager fast ausschließlich kein Fokus auf handelnde Akteure gelegt wird. Über alle sechs Gruppen ist hier festzustellen, dass überwiegend von Individuen mit Einfluss auf eine Gruppe gesprochen wird.

In der inhaltlichen Gegenüberstellung von **Management und Führung** lässt sich eine bipolare Entwicklung feststellen. Einerseits wird die These aufgestellt, dass der Begriff Management mit wechselnden Managementmoden wie „Lean Management“ oder „Qualitätsmanagement“, die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts geprägt wurden, den Begriff Führung verdränge und Hierarchiestufen abgebaut, personengebundene Weisung durch gestraffte Prozesse und normierte Verfahrensanweisungen ersetzt und entpolarisierte Steuerungssysteme einer programmierten Kontrolle zugänglich gemacht würden. Zugunsten der Reduktion von Unsicherheiten und der Beherrschung von Risiken würde die Personenhierarchie durch eine Programmhierarchie und die Autorität durch Kennzahlensysteme bzw. durch Kennzahlenerfüllung abgelöst (vgl. Elbe 2012, S. 178 f.). Dieser Lesart zufolge habe sich das Hierarchiegefüge zwar entpersonalisiert, für die operativ handelnden Akteure habe sich allerdings andererseits der Leistungsdruck nicht verändert, sondern vielmehr noch erhöht, da die Leistung des Einzelnen

---

<sup>139</sup> Der funktionale Ansatz fokussiert auf den Prozess unterschiedlicher Aktivitäten, um etwas zu erreichen und referiert auf Funktionsgruppen wie Organisation, Planung, Koordination. Eine ausführliche Darstellung zur funktionalen Dimension von Management siehe Jung, Bruck und Quarg 2011, S. 93 ff.

<sup>140</sup> Sowohl der personale als auch der handlungs- und aktivitätsorientierte Ansatz fokussieren jeweils stark auf die handelnden Individuen, die einerseits selbst als Akteure auftreten und ggf. weitere Akteure durch ihr Handeln aktiv beeinflussen sowie andererseits eine aktive Zielerreichung anstreben.

nicht ausschließlich durch die Beurteilung des direkten Vorgesetzten oder in Aushandlungsprozessen vorgenommen würde, sondern vielfach durch digital generierte Kennzahlen der personellen Arbeitsleitung. Elbe konstatiert, dass der „*Interessenpluralismus personaler Herrschaft, den Führung ermöglichte, [...] durch den Interessenmonismus der Institution abgelöst [wird]*“ (ebd., S. 179) und schlägt vor, mit einem Management von Ungewissheit Führung mit personalisierten Führungsprozessen wieder zuzulassen (vgl. Elbe 2012, S. 181). Mintzberg zufolge seien Management und Führung die zwei Bestandteile eines „Communityships“ (Kollektivprinzips), die nebeneinander und miteinander funktionieren (vgl. Mintzberg 2010, S. 23). Der Dualismus zwischen Management und Führung soll hier in Frage gestellt werden.

Leadership, dem Begriff, der nach seiner Einführung Anfang der 1980er Jahre bis heute nicht umfassend erforscht ist, werden die vier zentralen Elemente „Prozess“, „Einflussnahme von Menschen auf Menschen“, „Vorhandensein eines Gruppenkontextes“ und „Erreichung eines gemeinsamen Ziels“ zugewiesen (vgl. Luthans & Doh 2012, S. 458; Sohm 2007, S. 2, Internetquelle). In der inhaltlichen Gegenüberstellung von **Management und Leadership** wird ebenso wie bei der Gegenüberstellung von Management und Führung der Wunsch nach Leadership betont, der die Überwindung seelenloser, technischer Rationalität in Form von Management zugunsten von Feuer, Leidenschaft und Ausstrahlung in Form von Leadership beschreibe. Beklagt würde jedoch noch häufig die Dominanz des Managements gegenüber einem Mangel an Leadership. (Vgl. Neuberger 2002, S. VI; Dillerup & Stoi 2011, S. 568) Auch Dillerup und Stoi plädieren an dieser Stelle dafür, dass sich Management und Leadership nicht ausschließen, sondern sich im Idealfall gegenseitig ergänzen und die Unternehmensführung daher beide Aufgabenbereiche umfasse (vgl. Dillerup & Stoi 2011, S. 7).

An dieser Stelle wird das Problem der Übersetzung deutlich, auf das in Fußnote 136 bereits eingegangen wurde. In der deutschen Übersetzung von 1999 verbindet Kotter *Führung* mit Menschen und Kultur, mit informellen und emotionalen Attributen, Management hingegen mit Hierarchien und Systemen, mit den Attributen „härter“ und „kühler“. Darüber hinausgehend plädiert er dafür, dass – obwohl Leadership und Management zwei unterschiedliche, aber sich ergänzende Handlungsmuster darstellten – Individuen zunehmend sowohl die Rolle eines Managers als auch die einer Führungskraft einnehmen müssten und eine „*ausgewogene Verbindung von entschiedener Führung und starkem Management*“ (Kotter 1999, S. 53 f.) anzustreben sei. Der Begriff Lea-



dership wurde hier vollständig mit Führung übersetzt und es erfolgt kein Hinweis auf die ursprüngliche Begriffsverwendung. Der Primärtext ergibt schließlich, dass es sich um Leadership handelt:

*„A paralyzed senior management often comes from having too many managers and not enough leaders (sic!). Management’s mandate is to minimize risk and to keep the current system operating. Change, by definition, requires creating a new system, which in turn always demands leadership (sic!).“* (Kotter 1990, S. 97)

Auch Yukl schließt sich dem Tenor an, dass in den Organisationsformen des 21. Jahrhunderts keine exklusive Unterscheidung der Begrifflichkeiten vorgenommen werden kann, da Manager Leadership-Aufgaben erfüllen und umgekehrt Leader als Manager handeln müssen. Die Diskussion bezüglich idealer Definitionen sei hinfällig, da es maßgeblich um die wissenschaftliche Integration der Begriffe ginge. (Vgl. Yukl 1994, S. 6) Buckingham und Coffman stellen schließlich den Unterschied zwischen einem erstklassigen Manager und einem erstklassigen Topmanager, „dem Leader respektive Unternehmensführer“ (Buckingham & Coffman 2005, S. 58) in Form unterschiedlicher Orientierungspunkte dar, wobei der Blick des Managers nach innen gerichtet und der Blick des Topmanagers nach außen gerichtet sei. Er zeigt damit den Dualismus zwischen Manager und Leader auf, betont allerdings, dass es wichtig sei, dass eine Führungskraft ihre Katalysatorrolle<sup>141</sup> wahrnehme.

Bis zu diesem Punkt weisen die definitorischen Abgrenzungen einen starken Dualismus zwischen den einzelnen Begriffen auf, den Drucker in einem viel zitierten Satz pointiert zum Ausdruck bringt: „*Management is doing things right; leadership is doing the right things*“ (Krames 2009, S. 127). Der Dualismus zwischen den Begriffen Management und Leadership, der an dieser Stelle um Führung ergänzt werden kann, wurde erstmals von Zaleznik als Dichotomie-Theorem formuliert. Demzufolge könnten die Funktionen von Management und Leadership nicht in Personalunion ausgeführt werden, „*because leaders and managers are basically different types of people*“ (Zaleznik 1977, S. 67). Über die Fragestellung, inwieweit die definierten Polaritäten, die in allen analysierten Schemata dyadisch aufgestellt sind (siehe Anhang 1.6), jeweils die Endpunkte eines Kontinuums sind oder voneinander unabhängige Dimensionen darstellen, besteht Uneinigkeit.

---

<sup>141</sup> Der Katalysatorrolle werden bei Buckingham und Coffman die vier Kernaufgaben gute Mitarbeiterauswahl, Aufbau präziser Erwartungen, Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterentwicklung zugewiesen.

Vor diesem Hintergrund greift das Divergenz-Theorem die Fragestellung auf, inwieweit ein Individuum sowohl Management- als auch Leadership-Qualitäten gleichzeitig in sich vereinen kann (vgl. Steyrer 1995, S. 80), denn wie bereits im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt, sind die Merkmale des 21. Jahrhunderts nicht dyadisch-zweiseitig (siehe Tabelle 1), sondern komplex-vielseitig aufgestellt. Für eine Untersuchung der Führungskraft im 21. Jahrhundert scheint es daher obligatorisch, sich von der tabellarisch dargestellten dualistischen Betrachtungsweise des Forschungsgegenstandes zu distanzieren, zumal an dieser Stelle auch bereits als Vorgriff auf die Handlungs- und Kommunikationssituationen im Wirtschaftskontext des 21. Jahrhunderts festgestellt werden soll, dass die interkulturelle Wirtschaftskommunikation nicht mehr nur diametral – zwischen zwei Parteien – ausgerichtet ist, sondern multimetral.

	Management	Führung / Leadership
<b>Führungsebene</b>	operativ	normativ
<b>Führungsfunktion</b>	lenken / Verwaltung	entwickeln / Innovation
<b>Ziel</b>	Effizienz	Effektivität
<b>Zielhorizont</b>	kurzfristig	langfristig
<b>Denken und Handeln</b>	operational	evolutionär / revolutionär
<b>Komplexitätsdimension</b>	Beherrschung der Kompliziertheit	Beherrschung der Komplexität (Dynamik)
<b>Risikosicht</b>	Risiken minimieren / eliminieren	Risiken eingehen / Chancen nutzen
<b>Kompetenzen</b>	Schwerpunkt: Fachkompetenz	Schwerpunkt: Sozialkompetenz
<b>Aufgabenfelder</b>	Optimierung, Planung, Kontrolle, Organisation, Personal, Controlling	Visionen entwerfen, Mitarbeiter inspirieren, Sinnstiftung, Wirksamkeit, Energien aktivieren, Wandel einleiten und gestalten
<b>Räumliche Verortung</b>	Innen	Außen
<b>Aktivitätsebene</b>	Tun	Sein
<b>Fragen</b>	Wie und wann?	Was und warum?

Tabelle 1: Dichotomien in Bezug auf Management vs. Führung und Leadership.

(Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an Luthans & Doh 2012, S. 457; Dillerup & Stoi 2011, S. 568; Neuberger 2002, S. 49; Bennis 1991, S. 23 f.)

Kommunikation im internationalen Kontext vollzieht sich zunehmend zwischen mehreren Parteien mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen. Auch vor diesem Hintergrund ist es essentiell, den Führungsbegriff unter der Annahme, dass sich Führung bzw. Leadership und Management im Idealfall ergänzen, neu zu definieren. Eine ideale globale Führung integriert somit in einer Führungskraft Führungs-, Leadership- und Managementqualitäten. Einerseits besteht die Aufgabe darin, den organisatorischen und organisationalen Fortbestand der Organisation zu sichern (Management), andererseits aber auch darin, Leadership-Momente wie Inspiration und Visionskraft zu kommunizieren (Leadership), um in interkulturellen Interaktionssituationen erfolgreich agieren zu können.

---

*Auf der Grundlage vorangestellter Überlegungen und beziehend auf die Analyse der untersuchten Definitionen wird die globale Führungskraft in dieser Arbeit definiert als ein Individuum, das im Rahmen kontextbezogener Handlungen ziel- und ergebnisorientiert, wechselseitig aktivierend und beabsichtigt auf individuelle oder kollektive Akteure eine personelle Einflussnahme zum Zweck einer institutional oder kollektiv definierten Zielerreichung ausübt. In diesem durch Kommunikation und Vertrauen geprägten Interaktionsprozess nutzt sie ein auf Erfahrung basierendes Verhaltensrepertoire und befähigt Individuen mit eigen- oder fremdkulturellem Hintergrund auf der Basis einer situativ-dynamischen Balance zur produktiven Gestaltung von Kräften und zur Leistungserbringung. Die globale Führungskraft zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, kulturelle Unterschiede zu reflektieren, Ziele im weltweiten Handlungsfeld zu erkennen, hier die Fokusse richtig zu setzen, Visionen zu entwickeln und daraus globale Strategien ableiten zu können. Diese schöpferische Leistung wird ergänzt durch ein hohes Abstraktionsvermögen und Mut zum Risiko mit dem Ziel Komplexität zu steuern, Orientierung in einer stark diversifizierten Umwelt zu geben sowie als Katalysator und Entscheider sinnstiftend führend wirken zu können.*

Diese Definition einer globalen Führungskraft weist manageriale sowie Führungs- und Leadership-bezogene Aspekte auf und folgt der überwiegend wissenschaftlich akzeptierten Tendenz, dass erfolgreiche Führung nur durch eine situationspezifische wechselseitige Kombination dieser drei Prinzipien erreicht werden kann.

#### **4.5 Statische Führungstriade als limitierendes Modell von Führung im 21. Jahrhundert**

Der unmittelbare Aktionsrahmen von Führungskräften lässt sich zunächst in Form einer dreidimensionalen Triade darstellen, die auf einer Theorienbasis fußt.

Die Summe aller Führungstheorien stellt einen historischen Sockel dar, auf dem die vier Dimensionen „Führungs-Stil“, „Führungs-Techniken“, „Führungs-Aufgaben“ und „Führungs-Eigenschaften“ basieren und die ihrerseits wiederum in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen.

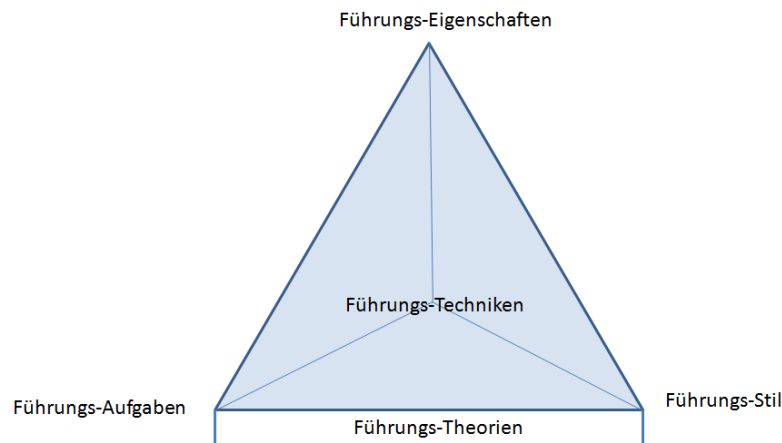


Abb. 4: Statische Führungstriade.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Für die vorliegende Untersuchung wurden ausgewählte Führungstheorien und -techniken untersucht, sowie eine Bestandsaufnahme vorliegender Führungsstile, -aufgaben und -eigenschaften vorgenommen. Diese kritische Analyse stellt die Ausgangsbasis nachfolgender Überlegungen dar.

#### 4.5.1 Historische Systematik von Führungstheorien unter Berücksichtigung führungsrelevanter Indikatoren

Wie unter Kapitel 2.5.1 bereits dargestellt, begann die Entwicklung der wissenschaftlichen Führungsforschung erst Anfang des 20. Jahrhunderts. Hier setzt auch die Analyse der historischen Systematik von Führungstheorien ein. Die Verfasserin hat 15 Führungstheorien bzw. -ansätze in Bezug auf Direktion, Positionierung der Führungsperson, Kommunikation, kulturellen Fokus, räumliche Verortung und den Führungsstil hin untersucht (siehe Anhang 1.7). Ausgewählte Aspekte sollen nachfolgend in Bezug auf die Konstitution einer globalen Führungskraft reflektiert werden.

Stellte **Frederick W. Taylor** Anfang des 20. Jahrhunderts noch „[an] inherent difference between management and workers“ (Miller 2006, S. 13) fest und proklamierte er daraufhin die strikte Arbeitsteilung zwischen ausführender und planender Arbeit, bezog sich **Henri Fayol** zeitlich versetzt auf einen vertikalen und streng strukturierten Kommunikationsfluss (scalar chain principle), so merkten Gerth und Mills bereits 1946 in Übereinstimmung mit **Max Weber** an, „dass Technik und Bürokratie aus den Menschen kleinlaute Typen gemacht haben, denen jeglicher Mut, jegliche Spontaneität und

*Phantasie fehlen.*“ (Gerth & Mills 1946, S. 73) Das bürokratische Führungsprinzip des „sine ira et studio“<sup>142</sup> verweist mit einem Rationalisierungsprozess, der aus Institutionen „stahlharte Gehäuse“ (Kieser 2002a, S. 51) hat werden lassen und der Ausschaltung aller rein persönlichen Empfindungselemente auf eine entmenschlichte Einstellung von Führung, die im gegenwärtigen Führungsverständnis nicht mehr tragbar wäre. Führung gestaltet sich bis Mitte des 20. Jahrhunderts als direktional-hierarchisch, unipersonal, funktional, autoritär, lokal und mit eigenkulturellem Fokus.

Gleichzeitig Disziplin und Praxis, bezeichnet **Peter F. Drucker** Management ab Mitte der 1950er Jahre als polyzentrisch, also mit vielen Zentren und untereinander in Zusammenhang stehenden Elementen (vgl. Drucker 2009a, S. 18). In diesem organischen Ganzen, das nicht aus einem Satz isolierter Elemente besteht, sondern aus einer Vielzahl an Diskursen sein Kapital gewinnt, stellen Kommunikation und Information zwei wesentliche Kompetenzbereiche dar, die eine effektive Führungskraft beherrschen muss, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Richtige Kommunikation sei nach Drucker ein zweigleisiger Prozess, bei dem Kommunikation vom Empfänger ausgeht, aber auch zu ihm zurückkommt. Sowohl das Hören als auch das Zuhören werden hier bereits betont. (Vgl. Drucker 2009a, S. 28 f.) In Bezug auf das Treffen von Entscheidungen, einer spezifischen Führungsaufgabe, verweist Drucker auf die aktive Suche nach Zeichen (vgl. Drucker 1967, S. 206 f.). Auf den Zeichenprozess von Kommunikation und Führung, der in dieser Arbeit als zentral gilt, wird detaillierter in Kapitel 6 eingegangen.

**Fredmund Malik** stellt in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts die These auf, dass richtiges Management global, weltweit überall gleich und kulturunabhängig sei, über globale und universelle Gültigkeit verfüge, klare Orientierung im Ungewissen gäbe und die universellen Prinzipien einer gut funktionierenden Organisation nur einmal gelernt werden müssen. (Vgl. Malik 2009, S. 20 ff.) Malik unterstellt weiterhin – dem dualistischen Prinzip folgend –, dass Management richtig oder falsch, gut oder schlecht, fähig oder unfähig sein könne, aber nicht national oder international, mono- oder multikulturell. Die Annahme, dass Management kulturabhängig sei, bezeichnet Malik als Irrtum und als grundsätzlich falsch. Er führt die Annahme auf die zunehmende Befassung mit dem Thema Unternehmenskultur mit Beginn der frühen achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts zurück. Wirksame Führungskräfte handelten in allen Kulturen gleich oder

---

<sup>142</sup> Lat. „ohne Zorn und Eifer“, Verweis auf unparteiische Haltung (Neutralitätsgrundsatz) frei von Leidenschaft, Aufregung und Erregung; Maxime des röm. Geschichtsschreibers Tacitus (~ 58-120 n. Chr.).

ähnlich. (Vgl. Malik 2009, S. 55 f.) Zwar gesteht Malik ein, dass man kulturelle und ethnische Unterschiede nicht unberücksichtigt lassen sollte und die äußere Erscheinungsform des Führungshandelns in den einzelnen Kulturen verschieden sein kann, aber es gäbe final

*„wenig Gründe, besonderes Aufheben zu machen von interkulturellem Management, wenn man einmal von der Selbstverständlichkeit absieht, dass es in jedem Land bestimmte Sitten und Gebräuche gibt, die man als Sache elementarer Höflichkeit erstens zu kennen und zweitens zu respektieren hat. Das hat aber nichts mit Management zu tun, sondern mit jenem Minimum an Kinderstube, Anstand und Kultiviertheit, die das Ergebnis einer den Namen verdienenden Erziehung ist.“* (Malik 2009, S. 55 f.)

Inwieweit die Primär- bzw. Sekundärsozialisation hier eine Rolle spielt, soll in Kapitel 6.1 erörtert werden. Malik betrachtet Management als erlernbare Profession<sup>143</sup> und setzt das Management-System mit dem auf logischen Rechenvorgängen basierenden Betriebssystem eines Computers gleich (vgl. Malik 2011a, S. 222). Gleichzeitig attestiert er, dass es an praktischem Führungswissen und Werkzeug fehle, um der geschichtlich aktuellsten Herausforderung zu begegnen: Komplexität (vgl. Malik 2013, Teil-Vortragstranskription). Sowohl Malik, als auch Drucker proklamieren mit ihrem system-kybernetischen bzw. systemischen Management kooperativ-hierarchische Führungsdirektion, die unipersonal und partizipativ ist. Sie weiten den kulturellen Fokus und die räumliche Verortung allerdings international aus.

Gegenwärtig werden die transaktionale und transformationale Führung in unterschiedlichen Ausprägungen, Kombinationen und Erweiterungen als optimale Führungstheorien beschrieben.

Als Merkmale für die transaktionale Führung, die vor allem in stabilen Umwelten effektiv ist, betont **Bernhard M. Bass** extrinsische Anreize und einen rationalen Austauschprozess, was eine zielorientierte Steuerung des Leistungsverhaltens bewirkt, gleichzeitig aber auch eine geringe emotionale Bindung zwischen den Interaktionspartnern zur Folge hat. (Vgl. Bass & Riggio 2006, S. 4) Transformationale Führung hingegen basiert vor allem auf der Idee des von Weber beschriebenen Charismas, das dem Soziologen zufolge aus ungewöhnlichen ökonomischen Situationen heraus entstehe, in denen die

---

<sup>143</sup> Malik bezeichnet Management als eine Praxis, da es hier in erster Linie um den Erfolg des Handelns und nicht um die Richtigkeit der Theorie geht. Anwenden und Handeln gehören Malik zufolge untrennbar zu allen Berufen. Im Vergleich zur Wissenschaft sei Management auf Nutzen, nicht auf Erkenntnis gerichtet und orientiere sich nicht an Wahrheit, sondern an Wirksamkeit. Die Profession des Managements zeichnet sich vor allem durch den Erfolg des Handelns aus. (Vgl. Malik 2009, S. 369 ff.)

menschliche Neigung zur „*Hingabe an das Heroentum*“ (Weber 1921/1980, S. 661) größer sei als in anderen Situationen. Elementar sei in diesem Zusammenhang die freiwillige Anerkennung des Führungs-Charismas durch die Geführten, was häufig in ungewöhnlichen, dynamischen oder durch Krisen geprägte Situationen der Fall sei. In diesem Zusammenhang können interkulturelle Führungssituationen als ungewöhnlich angenommen werden.

Die von **James MacGregor Burns** beschriebene transformationale Führung, die sich maßgeblich durch inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und eine hohe emotionale Bindung auszeichnet, trägt nach aktuellem Forschungsstand zufolge sowohl positiv zur Leistungsmotivation der Mitarbeiter als auch zur finanziellen Performance des Unternehmens bei. Vor dem Hintergrund eines hochdiversifizierten Wirtschaftsumfeldes, in dem Produktlebenszyklen immer kürzer werden und in dem Mitarbeiter über spezielles Expertenwissen verfügen, sind Unternehmen auf die Bereitschaft der Mitarbeiter angewiesen, dieses Wissen der Unternehmung zur Verfügung zu stellen, um für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit kreative Lösungen und innovative Vorschläge zu entwickeln. (Vgl. Bekk & Spörrle 2012, S. 465 f.; Pundt & Nerding 2012, S. 30 ff.; Bass & Riggio 2006, S. 224 f.) Wenngleich die transformationale Führung gegenwärtig als die aktivste und effektivste Form des Führungsverhaltens betrachtet wird, verstärkt sich zunehmend die Forderung, ideales Führungsverhalten in unterschiedlichen Situationen und über eine zeitliche Konstante hinweg als eine Kombination aus transformationaler und transaktionaler Führung in Form eines Full-Range-Leadership-Modells zu betrachten, was der ursprünglichen Annahme von **Bruce J. Avolio** entspricht. Eine ideale Führungskraft kombiniert demzufolge Elemente der transaktionalen und transformationalen Führung und verfügt damit über ein breites Spektrum an Führungsverhaltensweisen und kann ihr Führungsverhalten flexibel variieren und an unterschiedliche Situationen anpassen. (Vgl. Furtner & Baldegger 2013, S. 134 f.; Avolio 2011, S. 49)

**Marco Furtner und Urs Baldegger** schlagen schließlich die Integration des von **Charles C. Manz** und **Henry P. Sims** vorgestellten Superleadership (Empowering Leadership) in das oben beschriebene Full-Range-Leadership-Modell vor, demzufolge die ideale Führungskraft ihr Führungsverhalten auf Basis eines noch weiteren Verhaltensrepertoires variieren und an die jeweilige situative Gegebenheit anpassen kann. Durch die Integration von Superleadership, das sich maßgeblich durch eine Erhöhung der Selbst-

bestimmung und der Autonomie sowohl des Führenden als auch der Geführten auszeichnet, weist das transformationale Superleadership-Prinzip positive additive Elemente auf, da das breite Agitationsspektrum eine hohe Flexibilität aufgrund der höheren Bandbreite unterschiedlicher Arten von Führungsverhalten bedingt. (Vgl. Furtner & Baldegger 2013, S. 220 ff.) Führungstheorien stellen somit zunächst die Handlungsbasis für global tätige Führungskräfte dar.

#### **4.5.2 Führungsstile als Indikator für Entscheidungsspielraum und kommunikativen Einfluss globaler Führungskräfte**

Als regelmäßig wiederkehrende Muster des Führungsverhaltens, die zeitlich überdauernd und bezüglich bestimmter Situationen in sich konsistent sind, beschreiben Führungsstile seit Ende der 1930er Jahre<sup>144</sup> abstrakte und mehrdimensionale Konstrukte, die nur anhand mehrerer Merkmale in Bezug auf das wechselseitige Verhalten zwischen Führenden und Geführten – wie die Art der Willensbildung, die informationellen Beziehungen in einer Gruppe, die Form der Kontrolle, die Einstellung einer Führungskraft und das Maß ihrer Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern – beschrieben werden können. Da die Mehrzahl dieser Merkmale als unabhängige Faktoren anzusehen sind, ergibt sich eine sehr große potenzielle Anzahl unterschiedlicher Führungsstile. Aufgrund dieses hohen Komplexitätsgrades werden in der Führungsstilforschung idealtypische Formen von Führungsstilen beschrieben. (Vgl. Macharzina & Wolf 2010, S. 580 ff; Seidel, Jung & Redel 1988, S. XI und 75) Diese lassen sich in Form eines Entscheidungsspielraum-Kontinuums der Führungskräfte und dem darin verorteten kommunikativen Einfluss der Entscheider darstellen (siehe Anhang 1.8). Sie reichen von autoritärer, patriarchalischer über beratende, kooperative und partizipative bis hin zu demokratischer Führung. In der Führungsstildiskussion wird einerseits immer noch der Ruf nach *dem richtigen* Führungsstil laut, andererseits negiert Malik diese Forderung sowohl mit der Ablehnung eines angelernten und polierten Stils als auch mit der Aussage, dass Führungsstil nicht wichtig sei, da kein Zusammenhang zwischen Führungsstil und Ergebnissen existiere. (Vgl. Malik 2009, S. 146; Seidel, Jung & Redel 1988, S. 147) An seine Culture-Free-

---

<sup>144</sup> Beginnend mit den Arbeiten von Kurt Lewin Ende der 1930er Jahre, steht der Führungsstil-Begriff für die zumeist adjektivische Kennzeichnung von Unterschieden in den Einflussbeziehungen zwischen Führenden und Geführten. Der Stilbegriff ist jedoch den Sprach- und Kunstwissenschaften entliehen und „in speziellerer Anwendung auf Art und Form des Verkehrs der Menschen untereinander“ (Grimm & Grimm 1960, Sp. 2929) bereits seit dem frühen 18. Jahrhundert bekannt. (Vgl. Seidel, Jung & Redel 1988, S. 73)



Theorie in Bezug auf Führung angelehnt setzt Malik auch in Bezug auf den Führungsstil ein „*Minimum an elementaren Manieren*“ (Malik 2009, S. 148) voraus, das „*jenes Ausmaß an Anstand, das das Zusammenleben an sich und das Zusammenarbeiten im Besonderen erheblich erleichtert.*“ (Ebd.)

In Bezug auf die Führungsstildiskussion ist festzustellen, dass Führung – unabhängig vom Führungsstil – grundsätzlich nicht ohne die Geführten stattfindet und dass sich die Tendenz überwiegend von einem autoritären Führungsstil hin zu einem kooperativen entwickelt. (Vgl. Jetter 2001, S. 34; Theymann & Hofmann 2001, S. 89) Dennoch wird die Realität aufgrund ihrer großen Situationenvielfalt immer Mischformen aufweisen und auch wenn der kooperative Führungsstil gegenwärtig als der ideale angesehen wird, werden auch – dem oben beschriebenen transformationalen Superleadership folgend – autoritäre Entscheidungen in gewissen Situationen notwendig und zielführend sein. Grundsätzlich ist festzustellen, dass Führungsstile eine Reflexionsfläche vergangener und gegenwärtiger gesellschaftlicher Realitäten beschreiben, wobei sich die Stile verändert haben, die Muster jedoch gleich geblieben sind. Im Rahmen jedes Führungsstils muss schließlich eine Entscheidung getroffen werden, die – bis auf eine Ausnahme bei der demokratischen Führung – von der Führungskraft vorgenommen wird. Vor diesem Hintergrund zeichnet sich bereits die Relevanz eines Hierarchieverständnisses und einer Hierarchieakzeptanz über alle Führungsstilebenen ab.

#### **4.5.3 Führungstechniken als generalisierte Handlungsempfehlungen für Führung**

Führungstechniken, von denen vor allem die Management-by-Ansätze ab den 1950er Jahren entwickelt wurden, haben im deutschen Sprachraum seit den 1960er Jahren weite Verbreitung gefunden, aber auch viel Kritik erfahren, da sie sich z. T. überschneiden, nicht eindeutig voneinander abgrenzbar sind und sehr pauschal und plakativ beschrieben werden. Die Führungstechniken der Management-by-Ansätze mit dem Management by Exception, -by Delegation, -by Results, -by Objectives, -by Participation oder -by System werden ergänzt durch Führungsmodelle wie das an das Management by Delegation angelehnte Harzburger Modell oder den evolutionstheoretischen Ansatz mit dem St. Gallener und Münchener Ansatz, die das gesamte Führungshandeln im Sinne einer ganzheitlichen Führungskonzeption darstellen (siehe Anhang 1.9). (Vgl. Dillerup & Stoi 2011, S. 566 f.; Hungenberg & Wulf 2007, S. 364; Wunderer & Grunwald 1980, S. 183 ff.) Zwar sind die Führungsprinzipien und -modelle aufgrund der Individualität

der Mitarbeiter und der Komplexität der Führungssituationen überwiegend allgemein und generell verfasst, dennoch soll in Kapitel 4.6 abschließend auf den evolutionstheoretischen mit dem Münchener Ansatz und dem Konstruktivistischen Ansatz eingegangen werden, da hier Merkmale für die Ausrichtung eines globalen Führungshabitus aufgezeigt werden sollen.

#### **4.5.4 Führungsaufgaben als Versuch einer Operationalisierung von Führung**

Die Dimension der Führungsaufgaben erweist sich seit Verortung des Führungsdiskurses in der wissenschaftlichen Literatur als sehr unspezifisch und beliebig, obwohl die Aufgabenzuschreibungen für leitende Führungskräfte in den ersten Jahren der Führungsforschung sehr klar formuliert waren:

*„Der Mann an der Spitze denkt die geschäftlichen Möglichkeiten durch, die für das Unternehmen bestehen. Er entwickelt die allgemeinen Ziele und stellt sie auf. Er trifft die grundlegenden Entscheidungen, die erforderlich sind, um diese Ziele zu erreichen. Er gibt die Ziele und die daraus sich ergebenden Entscheidungen seinen Mitarbeitern bekannt. Er erzieht diese dazu, das Unternehmen als Ganzes zu sehen und hilft ihnen, ihre eigenen Zielsetzungen von denen des Unternehmensganzen herzuleiten. Er misst Leistungen und Ergebnisse an diesen Zielen. Er überprüft und korrigiert diese Zielsetzungen entsprechend den Verhältnissen. Der Mann an der Spitze trifft die personellen Entscheidungen in den höheren Führungsrängen. Er sorgt auch dafür, dass in allen Rängen der erforderliche Nachwuchs herangebildet wird. Er trifft die grundlegenden Entscheidungen hinsichtlich der Organisation des Unternehmens. Er muss wissen, welche Fragen er an seine Mitarbeiter zu stellen hat und sich vergewissern, dass sie ihre Bedeutung verstehen. Er stimmt die verschiedenen Produktionszweige innerhalb des Unternehmens und die Arbeit der verschiedenen fachlichen Führungskräfte aufeinander ab. Er schlichtet Konflikte innerhalb der Führungsgruppe, sucht persönliche Zusammenstöße von vornherein auszuschalten oder sie doch zu bereinigen. Im Falle der Gefahr übernimmt er wie der Kapitän eines Schiffes persönlich das Kommando.“ (Drucker 1956, S. 202)*

Dieses heroische Idealbild einer Führungskraft, die Mitte der 1950er Jahre noch geschlechtsspezifisch als „Mann an der Spitze“ dargestellt wurde, entspricht der Darstellung eines Übermenschen, die bereits von Drucker selbst kritisiert wurde. Bei dem Versuch, alle Aufgaben einer Unternehmenstätigkeit in Personalunion zu erfüllen, komme es häufig vor, dass schließlich überhaupt nichts getan würde. Außerdem unterstellt er den Irrtum einer Leitung in Personalunion, die er als Ein-Mann-Leitung beschreibt, da die Anzahl der Pflichten die zeitlichen, physischen und geistigen Kapazitäten einer einzigen Person überstiegen. (Vgl. Drucker 1956, S. 208 f.)

Mitte des 20. Jahrhunderts, als die direktional-hierarchischen Muster der Verwaltungs- und Organisationslehre nach Henri Fayol noch nachklingen, fordert Drucker, dass die oberste Leitung als „Aufgabe mehrerer Männer, [...] die als Team zusammenarbeiten“ (ebd., S. 209), verstanden werden müsse. Rund zehn Jahre später kritisiert Drucker die „Bücher über die Ausbildung von Managern“ (Drucker 1967, S. 36), denen zufolge der Manager von morgen mit Fähigkeiten wie Analyse, Entscheidungsfreude, Umgang mit Menschen, Organisation, mathematischem, künstlerischem und schöpferischem Talent einem Ideal an Vielseitigkeit entsprechen solle. In Bezug auf das obige Zitat lässt sich allerdings feststellen, dass Drucker der wechselseitigen, also reziproken Kommunikation bereits indirekt eine hohe Bedeutung zukommen lässt, indem er von einem „Mann an der Spitze“ erwartet, die richtigen Fragen an seine Mitarbeiter zu stellen und sich gleichzeitig zu vergewissern, dass sie ihre Bedeutung verstehen.

In Bezug auf die Aufgaben präsentiert Fayol seine „Elements of Management“ (1941), Yukl „The Essence of Effective Leadership“ (2006) oder Malik seine „Aufgaben wirksamer Führung“ (2009). Letzterer unterscheidet zudem ausschließlich zwischen Sach- und Managementaufgaben, wobei die Managementaufgaben – wie bereits oben dargelegt – in allen Unternehmungen gleich sind, sich nur die Sachaufgaben je nach Zweck und Tätigkeit der Organisation, von der Branche, vom geografischen Gebiet oder der Größe der Institution stark voneinander unterscheiden (vgl. Malik 2009, S. 174). Für die vorliegende Untersuchung wurde eine erweiterte Darstellung für die Bestandsaufnahme der Aufgaben von Führungskräften gewählt, um das Spektrum der Aufgabenrepertoires einer Führungskraft aufzuzeigen. Für diesen Zweck hat die Verfasserin die ursprüngliche Dreiteilung des Führungsbegriffs in „Management“, „Führung“ und „Leadership“ gewählt, um die von ausgewählten Autoren beschriebenen Aufgaben schwerpunktmäßig zu verorten. Begriffe, die in allen drei Bereichen anzusiedeln sind, finden sich im übergeordneten Bereich „Integrierte Aufgaben“ wieder (siehe Anhang 1.10). Bei der Analyse fällt auf, dass alle Aufgaben, die dem Bereich „Management“ zugeordnet wurden (Anordnung, Kontrolle, Koordination, Organisation, Planung), mindestens von drei Autoren genannt werden. Zu den integrierten Aufgaben werden Entscheidung und Kommunikation gezählt, die auch jeweils von drei Autoren genannt werden. Der Kommunikationsbegriff ist indirekt auch in den Bereichen „Führung“ (Vermitteln) und „Leadership“ (Kommunikation der Mission) zu verorten.

#### 4.5.5 Eigenschaften einer guten Führungskraft als illusionäre Vision von Führung

Wie auch bei den Führungsaufgaben, erweist sich die Dimension der Führungseigenschaften in der wissenschaftlichen Literatur als äußerst unspezifisch und beliebig. Stogdill gilt als maßgeblicher Vertreter der Eigenschafts- und Attributionstheorien, die ihren Höhepunkt mit der Formulierung stabiler Persönlichkeitsmerkmale in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts finden (siehe Anhang 1.6). Präsentierte er 1948 – auf der Basis der Analyse von über 120 Studien aus den vorangegangenen 40 Jahren – Eigenschaften<sup>145</sup> wie Intelligenz<sup>146</sup>, Aufmerksamkeit, Ausdauer, Selbstvertrauen und Initiative, stellten diese aber noch keine ausschließlichen Kriterien für die Identifikation eines Leaders dar, da er eine starke Abhängigkeit des Individuums von der Situation feststellte. 1974, nachdem Stogdill die Ergebnisse von 163 Verhaltensstudien zusammengeführt hatte, präsentierte er aus über 500 identifizierten Eigenschaften zehn Eigenschaften, die unabhängig von der vorliegenden Situation, die Wahrscheinlichkeit einer guten Führungspersönlichkeit steigerten. Er räumte jedoch ein, dass es kein einheitliches, exklusives Set von Leadereigenschaften gäbe, die einen klaren Führungserfolg bedingten. (Vgl. Hungenberg & Wulf 2007, S. 342; Bass 1996, S. 732 f.) Obwohl Führungseigenschaften alleine keinen Führungserfolg garantieren, halten aktuelle Veröffentlichungen an ihnen fest (vgl. Jung, Bruck & Quarg 2011, S. 218). Furtner und Baldegger konstatieren in ihrer Veröffentlichung von 2013 beispielsweise, dass sich aktive und effektive von inaktiven und ineffektiven Führungskräften in verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften unterscheiden (vgl. Furtner & Baldegger 2013, S. 17). Auch für Pinnow sei Führung maßgeblich von menschlichen Eigenschaften und Fähigkeiten abhängig (vgl. Pinnow 2009, S. 175). Die Eigenschaftstheorien der Führung, die primär dem Ideal der „Great

---

<sup>145</sup> Eigenschaft wird hier verstanden als Konstrukt, demzufolge konsistente stabile individuelle Unterschiede zwischen verschiedenen Personen existieren, wobei eine Persönlichkeitseigenschaft förderlich oder hemmend auf ein bestimmtes Motiv einwirken kann (vgl. Furtner & Baldegger 2013, S. 17).

<sup>146</sup> Intelligenz wird auch später in der Literatur als Führungsfaktor aufgegriffen. Justin Menkes erörtert in dem Werk „Executive Intelligence. What all great leaders have“ (Menkes 2005), in welcher Form starke Führungspersönlichkeiten ihre kognitive Fähigkeiten einsetzen und kommt zu dem Schluss, dass Unternehmen jene Führungspersonen suchen, die über einen breiten Erfahrungs- und Kompetenzhorizont, internationale Erfahrung, strategisches Denken, außergewöhnliche Kommunikations- und interpersonelle Fähigkeiten verfügen. Daniel Goleman beschreibt mit dem Phänomen der emotionalen Intelligenz seinerseits eine Metafähigkeit, von der es abhängt, wie gut das Individuum in der Lage ist, seine Fähigkeiten, darunter auch den reinen Intellekt zu nutzen. Die grundlegende These von emotionaler Führung besteht darin, als Führungskraft über einen hohen Grad an Empathie zu verfügen und auf dieser Grundlage mit Menschen unterschiedlicher sozialer und kultureller Hintergründe zu interagieren. (Goleman 1999)

Man Theory“<sup>147</sup> folgen, stellen eine Führungsperson in das Zentrum der Betrachtung, die sich ausschließlich durch ihre Persönlichkeit zur Führungsperson qualifiziert – im Gegensatz zu den auf Professionen basierenden verhaltens- oder fähigkeitsbasierten Führungstheorien wie bei Malik. (Vgl. Achouri 2011, S. 185 ff.) Die Tatsache, dass eigenschaftsorientierte Führungstheorien empirisch nicht gestützt werden können, steht der Annahme gegenüber, dass Persönlichkeitseigenschaften universal gültig und über die Lebensspanne eines Menschen hinweg relativ stabil seien<sup>148</sup>.

Im Rahmen einer Bestandsaufnahme bezüglich der Managern, Führungskräften und Leadern zugeschriebenen Eigenschaften hat die Verfasserin auch hier eine erweiterte Darstellung gewählt, um das Spektrum von Führungseigenschaften den Bereichen „Management“, „Führung“ und „Leadership“ zuzuweisen. Der übergeordnete Bereich „Integrierte Eigenschaften“ umfasst jene Eigenschaften, die in allen drei Bereichen zu verorten sind (siehe Anhang 1.11). Bei dieser Analyse konnten 147 Eigenschaften herausgearbeitet werden, wovon jeweils 14 dem integrierten Bereich, 43 dem Bereich „Management“, 76 dem Bereich „Führung“ und 14 dem Bereich „Leadership“ zuzuordnen sind. Für diese Fundstellen wurden insgesamt 207 Einzelbelege herangezogen.

*„Kaum ein Manager wird alle diese Fähigkeiten auf einmal besitzen. Doch muss jeder Manager sie kennen und verstehen und wissen, inwieweit sie ihm helfen und was sie andererseits von ihm verlangen. Jeder Manager braucht ein bestimmtes Grundwissen von diesen wesentlichen Fähigkeiten des Managers.“* (Drucker 2009b, S. 80)

An Drucker anschließend stellte Stogdill bereits Mitte des 20. Jahrhunderts fest, dass nicht alleine universelle Führungseigenschaften für den Führungserfolg verantwortlich sind, sondern es wichtig sei, eine Kombination aus Führungseigenschaften und kontextspezifischen Merkmalen zu berücksichtigen (vgl. Furtner & Baldegger 2013, S. 17; Bass 1996, S. 732 f.). Gleichfalls verurteilt Malik mit der Suche nach dem „*Ultimativum der Führung*“ (Malik 2012, S. 288) die Verabsolutierung von Leadership. In der Forschungsliteratur überwiegt mittlerweile die Erkenntnis, dass es keine verallgemeinerungsfähigen Führungseigenschaften gibt und Führerschaft ein relatives Konstrukt darstellt (vgl. Malik 2012, S. 288; Sangster 2011, S. 74; Macharzina & Wolf

---

<sup>147</sup> Die „Great Man Theory“, deren Ideale sich an herausragenden und erfolgreichen Persönlichkeiten mit angeborenen Qualitäten und Charaktereigenschaften orientierte, wurde Mitte der 1840er Jahre von Thomas Carlyle formuliert (vgl. Carlyle, Thomas (1898): *Über Helden, Heldenverehrung und das Heldenthümliche in der Geschichte. Sechs Vorlesungen*. 3. Auflage. Berlin: Decker).

<sup>148</sup> Beispielhaft sollen hier das Fünf-Faktoren-Modell (Big Five) und der Clifton Strengthsfinder (Gallup) angeführt werden.

2010, S. 35 f.; Hungenberg & Wulf 2007, S. 363; Kieser 2002c, S. 117; Kannheiser 1995, S. 141). Stattdessen bzw. in Ergänzung zu den eigenschaftsbezogenen Ansätzen kommt den kommunikations- und kulturspezifischen Handlungs- und Entscheidungssituationen eine maßgebliche Bedeutung zu, die in nahezu allen betriebswirtschaftlichen Modellen ausgeblendet wird. Hier wird lediglich unisono auf die Relevanz der jeweiligen Situation verwiesen (vgl. Furtner & Baldegger 2013, S. 17; Malik 2012, S. 288 f.; Bass 1996, S. 733).

Yeung und Ready stellen in ihrer Studie allerdings fest, dass es vor allem in Bezug auf globale Unternehmungen ein schwieriges Unterfangen sei, Führungsfähigkeiten zu entwickeln, da die neue Generation strategischer Führungskräfte darauf bedacht sein müsse, betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten auf der einen und kulturspezifische Notwendigkeiten auf der anderen Seite zu berücksichtigen:

*„Business imperatives emphasize the key leadership capabilities that corporations must possess in order to respond effectively to customer needs and competitive threats. Cultural imperatives refer to the sensitivities that are required in order to compete and conduct business effectively within a given cultural context.“* (Yeung & Ready 1995, S. 531 f.)

Den Studienergebnissen zufolge wurde länderübergreifend festgestellt, *„that the ability to articulate a tangible vision, values, and strategy is the most important leadership capability.“* (Yeung & Ready 1995, S. 536) Außerdem wurde die Erkenntnis gewonnen, dass *„to be effective and efficacious, leadership capabilities need to be contextualized with each company’s unique organizations cultures, histories, technologies, and socially complex interactions.“* (Ebd., S. 538) Auf dieser Grundlage ist anzunehmen, dass Kommunikation und Kultur elementare dynamische Erfolgsfaktoren für die Konstitution einer globalen Führungskraft darstellen, wobei sich in Bezug auf diese Erfolgsfaktoren von den bisher praktizierten Formen von Kommunikation und Führung verabschiedet werden muss, *„um zu einer neuen Sprache, einem neuen Gestus und einem neuen Habitus zu finden.“* (Schuppener 2010, S. 57)

#### **4.5.6 Kritische Reflexion der klassischen Führungselemente**

Der Führungsaktionsrahmen – hier dargestellt in Form einer dreidimensionalen Führungstriade aus Führungsstil, -techniken, -aufgaben und -eigenschaften basierend auf den Führungstheorien – beschreibt als Grundlage für Führung im 21. Jahrhundert eine sehr limitierte Grundlage, da sich dieser Rahmen aus zahlreichen Listen und Aufsätzen zu den Aufgaben und Inhalten des Managements zusammensetzt. Listen mit Aufzählun-

gen von Führungsmerkmalen sind jedoch weder für die Theorie, noch für die Praxis hilfreich oder zielführend, konstruieren sie doch das starre Bild einer utopischen Universalführungskraft (Universalgenie, All-In-One-Idol), die in der realen Welt nicht existiert<sup>149</sup>. (Vgl. Barton, Grant & Horn 2012, S. 44; Dillerup & Stoi 2011, S. 569; Mintzberg 2010, S. 64 ff. und S. 252 f.; Malik 2009, S. 35 und S. 39; Sprenger 2000, S. 187 f.)

In Bezug auf die Führungstheorien wird vor allem der einseitige und eingeschränkte Blick auf die Führungsrealität in den klassischen Theorien (Eigenschafts-, Attributionstheorien, Verhaltensorientierter Ansatz) kritisiert. Hier wird der einseitige personale Einfluss der Führungskraft auf die Geführten angemerkt, wobei Führungskräfte als aktive Macher und Geführte als passive und reaktive Handelnde betrachtet werden (vgl. Neuberger 1995, S. 177; Biedermann 1989, S. 9). Die Führungsverhältnisse in den klassischen Theorien orientieren sich in der Regel an der formalen Unternehmenshierarchie und werden überwiegend als sozial vorstrukturierte Situationen verstanden, in denen die Machtverteilung festgelegt ist. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass die Annahme universeller Gültigkeiten von Eigenschaften, Stilen oder Aufgaben für die Erklärung der Dynamiken des Führungsprozesses in einem zunehmend volatilen Umfeld ungeeignet ist. Neuere Führungstheorien konzeptualisieren den Führungsprozess als Interaktionsprozess, in dem von einer wechselseitigen Einflussnahme zwischen dem Führenden und den Geführten in einer nicht vorstrukturierten Situation ausgegangen wird, das heißt Mitglieder der Organisation werden als bewusst handelnde, strategisch agierende Akteure betrachtet, die auf Basis eigener und gemeinsamer Interessen bestimmte Ziele verfolgen und sich wechselseitig beeinflussen. Das Bild des Führungskontextes wird als komplex, dynamisch, vielschichtig und vernetzt angesehen (vgl. Winkler 2004a, S. 3; Yukl 1994, S. 3 und 72), das Yukl beschreibt als „[...] *a sequence of multidirectional, reciprocal influence process among many individuals at different levels, in different subunits, and within executive teams.*“ (Yukl 2002, S. 459)

Nach der Sektion der klassischen Führungsindikatoren sollen im weiteren Verlauf der Arbeit die starren Stil-, Technik-, Aufgaben- und Eigenschaftsbegriffe in Bezug auf

---

<sup>149</sup> Derartige Listen, die laut Springer „kompletter Unfug“ und „Führungskitsch“ sind (vgl. Springer 2000, S. 188), werden in der Praxis beispielsweise von Siemens komplett abgelehnt, bestätigt Siemens-Personalvorstand Siegfried Russwurm: „Wir haben keinen Kriterienkatalog, den jemand explizit erfüllen muss, um als global agierender Manager zu gelten. Es kristallisiert sich in einem Gespräch schnell heraus, ob jemand dieses Denken hat.“ (Russwurm im Interview mit Geißler & Kuhn 2010, S. 42)

Führung zugunsten eines kulturellen und semantischen Führungsverständnisses abgelöst werden, doch bevor Führung unter dem Fokus des Prozessgedankens, wie von Yukl oben dargestellt, eingegangen wird, soll nachfolgend zunächst der theoretische Führungsaktionsrahmen einer global agierenden Führungskraft im 21. Jahrhundert skizziert werden.

#### **4.6 Der handlungstheoretische Aktionsrahmen einer globalen Führungskraft im 21. Jahrhundert**

Wie die Ausführungen bis zu diesem Punkt bereits belegen, kennzeichnet sich das wirtschaftliche Handlungsumfeld zu Beginn des 21. Jahrhunderts durch Komplexität, Dynamik und stetigen Wandel. Dieser stellt auch die Basis des evolutionstheoretischen Ansatzes dar, in dem die Vorgänge in und zwischen Organisationen als Lebensprozesse ähnlich den Gesetzmäßigkeiten in der Natur betrachtet werden. Für den Prozess der globalen Führung sei hier vor allem auf den Gedanken der Kooperation und Symbiose zurückzugreifen, wobei es nicht um den Zusammenschluss zu einer größeren Einheit wie bei der Organisation ginge, sondern um die Kooperation von ungleichen Partnern über Artgrenzen hinweg. Diese Annahme könne übertragen werden auf die übergeordnete Zusammenarbeit in internationalen Unternehmensnetzwerken und globalen mehrlateralen Austauschprozessen, in denen Individuen unterschiedlicher kultureller Hintergründe in einen Interaktionsprozess treten, der – wie in der Evolution – durch ständigen Wandel geprägt ist. Wie oben bereits die Eindimensionalität und Statik der Listen kritisiert wurde, wird die Annahme einer vollständigen Plan- und Gestaltbarkeit von Unternehmen bei der evolutionären Führung aufgegeben. Stattdessen würde von einer offenen Zukunft ausgegangen, in der Unternehmen als sich selbst steuernde und organisierende Systeme auftreten. Die Unternehmensführung schaffe – einem Katalysator gleich – Rahmenbedingungen für eine günstige und effektive evolutionäre Veränderung, beherrschen könne sie die Organisation jedoch nicht. (Vgl. Dillerup & Stoi 2011, S. 31; Otto 2011, S. 19 ff.; Kieser & Woywode 2002, S. 281; Kirsch 2001, S. 570)

Der Münchener Ansatz, das Konzept der fortschrittsfähigen Organisation, welches der organisationalen Evolutionstheorie nahe steht, vertritt die radikale Auffassung, dass Führung im Sinne von Beherrschbarkeit und Kontrolle durch die Unternehmensführung aufgrund einer hohen Umweltkomplexität nicht möglich sei (Kieser & Woywode 2002, S. 282; Kirsch 1992, S. 346). Dieses radikale Verständnis fehlender Möglichkeit von



Einflussnahme soll in dieser Arbeit nicht verfolgt, aber Gedanken in Bezug auf kommunikative Verständigung aufgegriffen werden. Kirsch zufolge müsse Verständigung zwischen Interaktionspartnern weitestgehend hergestellt werden. Als Voraussetzung führt er die Überwindung der geistigen Grundhaltung eines „*Kontextpartisanen*“ (Kirsch 1992, S. 94) an. Diese Individuen, die ihre Weltauffassung als absolute Wahrheit ansehen und gemäß des Dominanzkonzeptes nach Thomas eigenkulturelle Werte und Normen gegenüber fremden Kulturen als überlegen darstellen sowie das Eigene gegenüber dem Fremden als Ideal ansehen, stehen dem Individuum gegenüber, das sich um Überzeugung zwischen verschiedenen Lebensformen und Kontexten bemüht, der sich „*reflexiv zu der eigenen und auch zu jeder anderen fremden Tradition verhält*“ (ebd., S. 65) und nach Thomas dem Synthesekonzept folgt, in dem die Verschmelzung bedeutsamer Elemente beteiligter Kulturen und Hintergründe zu einer neuen Qualität beschrieben wird. In dieser Gesamtheit wird nicht mehr ein Kontext bevorzugt, sondern wichtige Elemente aus den Ressourcen aller Kontexte werden neu definiert und organisiert, die für die beteiligten Partner jeweils normbildend werden. (Vgl. Thomas 2005, S. 47 ff.; Kieser & Woywode 2002, S. 282) Diesem Ansatz folgend beharrt eine Führungskraft nicht in allen Situationen darauf, rational zu handeln, sondern sie geht beim Eintritt in eine Interaktionssituation davon aus, dass Situationen entstehen können, in denen sie auf eine Form des Handelns zurückgreifen muss, welche „*nicht durch verbindliche Normen geregelt ist, oder auf der Basis technisch-instrumentellen Wissens ‚berechnet‘ werden kann.*“ (Kieser & Woywode 2002, S. 283) Dieses individuelle Handeln basiert – dem konstruktivistischen Ansatz folgend – auf der Annahme, dass das Individuum bestimmte Vorstellungen davon hat, wie die entsprechende Interaktionssituation situationsabhängig zu gestalten ist. Demnach funktionierten Organisationen nicht, weil die jeweiligen Strukturen zweckmäßig gestaltet seien, sondern weil die Organisationsmitglieder bestimmte – auch kulturell geprägte – Vorstellungen davon haben, wie Organisationen funktionieren sollten. Basierend auf den obigen Ausführungen, stellen Organisationen somit keine objektiven Gegebenheiten dar, sondern lassen sich im Wesentlichen auf die Kognitionen der Organisationsmitglieder und ihren Interaktionspartnern zurückführen. Der konstruktivistische Ansatz ist insofern als handlungstheoretischer Aktionsrahmen für eine globale Führungskraft elementar, als dass dieser davon ausgeht, dass Menschen eine soziale Wirklichkeit schaffen, indem sie kommunizieren und interagieren.

Schütz<sup>150</sup>, der Begründer des Phänomenologischen Interaktionismus, geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass Individuen über ein solides Alltags-Grundwissen in Form von sozialen Regeln, Vorstellungen von angemessenem sozialen Handeln und Informationen aus früheren Interaktionssituationen verfügen, das sich im Laufe der individuellen Sozialisation erweitert. Schütz geht seinerseits außerdem davon aus, dass die Individuen unter der Annahme handeln, dass ihr eigener Wissensbestand mit dem ihrer Interaktionspartner übereinstimmt. (Vgl. Kieser 2002d, S. 287 ff.) Diese Annahme muss der interkulturellen Interaktionssituation angepasst werden. Das hier angesprochene Alltagswissen ist vor allem durch einen starken Routinecharakter geprägt und besteht aus *knowledge of skills* (Wissen, wie man geht, spricht usw.), *useful knowledge* (gelerntes Wissen, wie z.B. Autofahren) und *Typisierungen und Rezeptwissen* (standardisierte Verhaltensweisen in bestimmten typischen Situationen). Das Alltagswissen gibt den handelnden Individuen einen Bezugsrahmen und ermöglicht eine Orientierung zur Interpretation von Ereignissen: „*Alle Typisierungen im Alltags-Denken sind als solche integrierende Elemente der konkreten historisch soziokulturellen ‚Lebenswelt‘ und beherrschen sie, weil sie als gesichert und gesellschaftlich bewährt erlebt werden.*“ (Schütz 1971a, S. 372)

Auch Berger und Luckmann stellen das Alltagswissen, einen Wissensvorrat, der dem Individuum in der Alltagswelt Orientierung gibt, in den Mittelpunkt. Dabei gehen sie davon aus, dass Interaktionssituationen im Alltag nicht auf reflektierten Handlungen basieren, sondern auf Handlungsmustern, die routinemäßig abgerufen werden und die gesellschaftliche Interaktion durch diese Bedeutungs- und Sinnstruktur ermöglichen (vgl. Berger & Luckmann 1980, S. 16). Wie Schütz beschreiben auch Berger und Luckmann, dass der Kernbereich des Alltagswissens aus einer Form von Rezeptwissen bestünde, über das alle Mitglieder der Gesellschaft verfügten. Gleichzeitig entwickle sich in einer stark arbeitsteiligen Welt immer mehr Sonderwissen, das durch einzelne Individuen in den Wissensvorrat eingebracht würde (vgl. ebd., S. 45 ff.). Dieses ist jedoch nur möglich, weil sich der Mensch als handelndes Individuum in unterschiedlichen Welten zurechtfinden kann, nachdem er zunächst unbeholfen und abhängig von seiner Umwelt und deshalb auch in hohem Maße prägnant ist.

---

<sup>150</sup> Alfred Schütz, aus Österreich stammender Jurist, Philosoph und Soziologe, ist der Begründer der phänomenologischen Soziologie, siehe Schütz 1971b.

*„Von seiner Geburt an erfährt er sich und bildet er sich aus innerhalb der Gesellschaft. Diese starke Prägbarkeit des Menschen ist nicht nur eine Fähigkeit, sondern auch eine Notwendigkeit. Denn während die menschliche Gattung außerordentlich ‚weltoffen‘ ist, d.h. in verschiedenen Welten leben kann, braucht das einzelne Individuum eine ganz konkrete Welt als Bezugsrahmen, um sein Leben daran auszurichten.“ (Berger & Luckmann 1980, S. 55)*

Berger und Luckmann beschreiben hier den Weg eines Individuums von der Enkulturation bzw. Primärsozialisation über die Akkomodation bzw. Sekundärsozialisation<sup>151</sup> bis hin zur Bewegungsfreiheit im interkulturellen Umfeld. Beschreibt Schütz noch einen Wissensbestand, der mit dem eines Interaktionspartners übereinstimmt, gehen Berger und Luckmann bereits davon aus, dass sich das Individuum nicht nur an bereits vorhandenen Routinen, Regeln bzw. Verhaltensmustern des Alltagswissens orientiert, sondern in einem Institutionalisierungsprozess gemeinsam mit anderen auch immer wieder neue Verhaltensmuster ausbildet (vgl. Berger & Luckmann 1980, S. 56).

Mit diesen beschriebenen evolutionären, vor allem aber konstruktivistischen Ansätzen wird aufgezeigt, dass sich Organisationen durch Kommunikation und Interaktion konstituieren und fortlaufend durch Kommunikation intersubjektiv sozial interpretiert werden. Dieser Ansatz ist vor allem von Taylor mit seiner Theorie der „Organizational Communication“ aufgegriffen worden (vgl. Taylor & van Every 2000, S. 3 ff.) und in seinem – gemeinsam mit Lerner verfassten – Aufsatz „Making Sense of Sensemaking“ (Taylor & Lerner 1996, S. 257-286) konkretisiert worden. Das konstruktivistische Theorieverständnis stößt allerdings innerhalb der Organisationstheorie nur auf eine geringe Akzeptanz, was maßgeblich darin begründet liegt, dass das methodische Vorgehen in der Regel von dem abweicht, was nach der herrschenden Meinung als solide wissenschaftliche somit eher positivistische Forschung gilt. (Vgl. Kieser 2002d, S. 305 ff.) Somit steht die Forschung vor einem doppelten Dilemma: Wenn die Organisationswissenschaft weiterhin primär den Fokus darauf legt, starre Gesetzmäßigkeiten in das Wissenschaftskorpus zu implementieren, bedingt das auch eine Integration konservativer

---

<sup>151</sup> Aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Gruppe wird Kultur erlernt. Enkulturation bzw. die primäre Sozialisation beschreibt den Prozess des Hineinwachsens des Individuums in eine Kultur. Es verinnerlicht u. a. das Entstehen sozialer Beziehungen und die Kontrolle des eigenen Verhaltens. Akkomodation bzw. die sekundäre Sozialisation beschreibt eine Phase der Aneignung von Kommunikations- und Interaktionsregeln einer fremden Kultur. Berger und Luckman differenzieren hier, dass die Sekundärsozialisation vor allem durch das sprachliche Zeichensystem getragen würde, mit welcher Erfahrungen transportiert und gespeichert werden könnten. In diesem Schritt würde das rollenspezifische Spezialwissen entwickelt. (Vgl. Maletzke 1996, S. 22 f.; Berger & Luckmann 1980, S. 142 ff.)

Elemente von Kommunikation. Da Organisationsgestaltung und auch Organisationstheorie ein kreativer, konstruktiver Prozess ist (vgl. Kieser 2002d, S. 318), sollte der Fokus auf die dynamische und konstruktive Erweiterung konstruktivistischer Elemente gelegt werden.

Führt Schütz die unterschiedlichen Arten des Alltagswissens an, kann hier ein Anknüpfungspunkt mit *cultural knowledge* gefunden werden, das in der Form noch nicht dokumentiert ist. Dieses müsste sich durch eine Sensibilisierung für fremde Kulturen auszeichnen und maßgeblich durch eine kritische Reflexion des eigenen Standpunktes geprägt sein. Nur die Individuen, die bereit sind, sich und ihre eigenen Überzeugungen kritisch zu hinterfragen, können im interkulturellen Umgang mit anderen bestehen. Diese Art von Wissen ist allerdings, wie von Berger und Luckmann als Sonderwissen beschrieben, noch nicht in das Alltagswissen übergegangen, wie es optimalerweise der Fall sein sollte. Hier gilt es außerdem zu hinterfragen, ob das Konzept eines *cultural knowledges* ausreicht oder ob nicht primär ein *individual cultural knowledge* eingeführt werden müsste, da die Interaktionssituation durch Individuen vor einem interkulturellen Hintergrund durchgeführt wird. Malik plädiert in diesem Zusammenhang für die Etablierung des Begriffes „*knowledges*“ in der Pluralform:

„[...] *new ways of functioning of organizations which are needed and new knowledges – I use the plural knowledges – skills and also tools for the individual executive, the individual manager [...].*“ (Malik, 09.07.2013, persönliches Gespräch im Rahmen einer internen Veranstaltung von EADS in Toulouse/Frankreich)

Die Veränderung der begrifflichen Stammform des englischen Wortes „*knowledge*“ mit einem Plural-s hin zu „*knowledges*“, kommt ausschließlich in der englischen Sprache zum Ausdruck, da es für das deutsche Hauptwort „*Wissen*“ keine einfach erweiterte Pluralform gibt. Jedoch könnte der englische Begriffsneologismus „*knowledges*“ in der erweiterten Translation mit „*Wissensbestände*“ übersetzt werden. Malik verweist mit der pluralen Form des Wissensbegriffes auf eine Vielzahl individueller Wissensbestände, die dem Ansatz eines *individual cultural knowledges* folgen.

#### **4.7 Verortung individueller Akteure in gegenwärtigen Modellen von Führung**

In Hinblick auf die Führungsorganisation lassen sich Führungsmodelle klassisch nach den drei Kriterien Umfang (Singular- oder Pluralinstanz in Form von Alleineigentümer bzw. Vorstandsgremium oder Board), Aufgabenverteilung (ressortierte oder unressortierte Aufgabenverteilung bei Pluralinstanzen in Form von individueller bzw.

kollektiver Aufgabenerfüllung) und Betreuungs- bzw. Führungsprinzip (Ressortbetreuung durch einzelne Top-Manager ohne Entscheidungsgewalt bzw. mit Entscheidungsgewalt) des Top-Managements unterscheiden. Liegen in internationalen Unternehmen Pluralinstanzen vor, ergibt sich in der Regel eine ressortierte Führung nach dem gemischten Betreuungs-, Führungsprinzip, wobei unterschiedliche Varianten in Bezug auf die Aufgabenverteilung denkbar sind. Hier zeichnet sich in internationalen Divisionen entweder eine regionale Dichotomie zwischen dem In- und Auslandsgeschäft ab oder eine funktionale Ressortierung bei eindimensionalen Organisationsstrukturen bzw. eine diffuse produkt-, regionen- oder funktionsbezogene Ressortierung in integrierten mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 571 ff.)

Drucker stellt fest, dass das Top-Management in diesem Kontext ein Bereich ist, welcher besonders der weiteren Forschung bedarf, da *„vermutlich [...] niemand behaupten [würde], dass wir wirklich wüssten, wie die Aufgaben des Topmanagements zu organisieren sind.“* (Drucker 2009a, S. 124) Einerseits würde fortwährend von Teams gesprochen, andererseits würde nicht nur in den USA ein extremer Persönlichkeitskult praktiziert, wobei der CEO als eine Art Übermensch gefeiert würde (ebd., S. 124 f.). Der Weg einer Führungskraft von der Fachkraft bis zum Vorstandsvorsitzenden ist hier allerdings nicht dadurch geprägt, dass dem vermeintlichen „Übermenschen“ pauschal bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten antrainiert werden, sondern dass das Individuum in der Regel kritische Passagen in einer Unternehmenslaufbahn durchläuft. Entscheidend seien hier die Übergänge zwischen den einzelnen Führungspositionen, wobei an jeder der entstehenden Wendemarken vertikale und horizontale Führungsaspekte wie die inhaltlichen Anforderungen und die damit verbundenen Fähigkeiten, die zeitlichen Anforderungen an bestimmte Führungsaufgaben und die damit verbundenen Prioritäten sowie die Werte und Normen der Führungskraft auf dem jeweils spezifischen Level zunehmen. (Vgl. Landes, Steiner & von Hornstein 2012, S. 192; Pinnow 2009, S. 256 f.) Die relevanten Führungsaspekte sind weitgehend in den Unternehmensverfassungen dokumentiert, die nachfolgend kritisch reflektiert werden.

#### 4.7.1 Spitzenverfassungen von Unternehmen im internationalen Vergleich

Unternehmensverfassungen beinhalten grundlegende Regelungen<sup>152</sup> über die Organe eines Unternehmens in Bezug auf Leitung und Kontrolle sowie deren Rechte und Pflichten. Dieser Ordnungsrahmen für die Unternehmensorganisation legt in der Spitzenverfassung alle Regelungen und Bestimmungen zur Unternehmensleitung und Unternehmenskontrolle fest, die sich auf die Spitzenorgane – Vorstand und Aufsichtsrat bzw. CEO und Board – beziehen. Der im internationalen Rahmen verwendete Begriff der Corporate Governance ist nicht einheitlich und eindeutig festgelegt und wird übergreifend als verantwortliche Unternehmensleitung verstanden, die auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet ist. (Vgl. Dillerup & Stoi 2011, S. 100; Kutschker & Schmid 2011, S. 578; Hungenberg 2008, S. 38; Pfitzer, Oser & Orth 2005, S. 6; Schmidt & Weiß 2003, S. 107 und 110 f.) Supranationale Organisationen wie die OECD, Zusammenschlüsse internationaler Führungskräfte und Expertenkreise sind die Wegbereiter von Corporate Governance-Kodizes, so dass sich entsprechende nationale Regelwerke mittlerweile weltweit etabliert haben (vgl. OECD 2004, von Werder 2001, S. 8).

Die weltweit vorherrschenden Grundformen der Unternehmensverfassung sind das Board-Modell<sup>153</sup>, in dem die Leitungs- und Kontrollfunktionen in einem Gremium vereinigt sind und das Vorstands-Aufsichtsrat-Modell<sup>154</sup>, in dem eine klare Trennung zwischen der Leitung durch einen Vorstand und die Kontrolle durch einen Aufsichtsrat vorliegt (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 579; Kahle 1988a, S. 2).

Da Europa, die USA und Asien – wie bereits in Kapitel 2.2 aufgezeigt – zu den bedeutenden Wirtschaftszentren im 21. Jahrhundert zählen, sollen im folgenden das Vor-

---

<sup>152</sup> Die Unternehmensverfassungen der einzelnen Unternehmensrechtsformen sind einerseits gesetzlich festgelegt (z.B. Gesellschafts- oder Arbeitsrecht, Betriebsverfassung) und andererseits betrieblich frei gestaltbar (z.B. Satzungen, Geschäftsordnungen). Erfasst werden alle Regelungen in Bezug auf die Gründung und die Beendigung eines Unternehmens, das Außenverhältnis, grundsätzliche Entscheidungen sowie die Verteilung des ökonomischen Erfolges. Rechte und Pflichten werden speziellen Personengruppen zugeordnet, wodurch festgelegt wird, welche Personen bzw. Gruppen an der Unternehmensführung aktiv mitwirken, wenn Gesetze und Satzungen nicht greifen. (Vgl. Dillerup & Stoi 2011, S. 101; Kutschker & Schmid 2011, S. 578; Pfitzer, Oser & Orth 2005, S. 74)

<sup>153</sup> Das Board-Modell, auch „Verwaltungsratsmodell“, „Vereinigungsmodell“, „monistisches System“, „einstufiges Modell“, „Unitary Board System“, „One-tier Board System“, ist weltweit dominant und wird z.B. angewendet in den USA, in Großbritannien, Kanada, Australien, Frankreich, Belgien, Luxemburg, Dänemark, Schweden, Singapur oder Hongkong. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 579)

<sup>154</sup> Das Vorstands-Aufsichtsrat-Modell, auch „Trennungsmodell“, „zweistufiges Modell“, „duales System“, „Two-tier Board System“, wurde in Deutschland geprägt und wird z.B. angewendet in Deutschland, Österreich, den Niederlanden oder z.T. in Frankreich. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 579; Pfitzer, Oser & Orth 2005, S. 74)

stands-Aufsichtsrat-Modell und das Board-Modell stellvertretend für Deutschland und die USA sowie das japanische Modell der Aktiengesellschaften („kabushiki kaisha“) vorgestellt werden.

#### **4.7.1.1 Das deutsche Modell**

Bei der in Deutschland vorherrschenden Reinform des Vorstands-Aufsichtsrats-Modells verfügt der Vorstand über die alleinige Leitungskompetenz, was die Vertretung der Gesellschaft im Außen-, und die Führung der Geschäfte im Innenverhältnis bedeutet. Eine Aktiengesellschaft wird erst durch den Vorstand als juristische Person handlungsfähig (Folgerung aus §39 AktG). Das Prinzip der Gesamtgeschäftsführung (Kollegialprinzip) und das Prinzip der Gesamtverantwortung (Einstimmigkeitsprinzip) werden in der Praxis jedoch häufig durch ein Direktorialprinzip ersetzt, so dass dem Vorstandsvorsitzenden faktisch eine größere Rolle zukommt als den weiteren Vorstandsmitgliedern, die eine ressortierte Verantwortung übernehmen. Die Führungskräfte in deutschen Vorständen stehen ausschließlich einer Unternehmung zur Verfügung, eine Berufung von externen Vorstandsmitgliedern ist nicht möglich. Der Aufsichtsrat seinerseits bestimmt den Vorstand durch Wahl und Abberufung von Vorstandsmitgliedern. Gleichzeitig besteht die Hauptaufgabe des Aufsichtsrates in der umfassenden Kontrolle und Beratung des Vorstandes sowie Mitentscheidung in zentralen unternehmenspolitischen Angelegenheiten. Für den Aufsichtsrat, der seinen Vorsitzenden aus den eigenen Reihen wählt, gilt ebenfalls das Kollegialprinzip. Kritisch an diesem Modell wird eine eventuelle Entscheidungsferne, eine sich einschleichende Überwachungsroutine sowie gesetzliche Überreglementierung gesehen. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 581 f.; Pfitzer, Oser & Orth 2005, S. 75 und 107)

#### **4.7.1.2 Das US-amerikanische Modell**

In der US-amerikanisch geprägten Board-Verfassung wird nicht zwischen einem Organ mit Leitungsfunktion, wie etwa dem Vorstand und einem Organ mit Kontrollfunktion, wie etwa dem Aufsichtsrat unterschieden. Stattdessen stehen sich in der Leitungsfunktion das Board of Directors und in der Kontrollfunktion das Shareholders' Meeting, vergleichbar mit der deutschen Hauptversammlung, gegenüber. Die Unternehmensleitung wird vom Board of Directors übernommen, die Kontrollfunktion wird zwischen dem Board of Directors und dem Shareholders' Meeting geteilt. Aus dem Kreis des Board of

Directors wird der Chief Executive Officer (CEO) benannt, der im Rahmen einer unipolar strukturierten Führung häufig auch gleichzeitig die Funktion des Chairman und des President übernimmt. Werden diese Funktionen mit mehreren Personen besetzt, spricht man von multipolar strukturierter Führung. Neben dem CEO übernehmen „Officers“ als Mitglieder des Top-Führungskreises Ressortverantwortung. Im Gegensatz zum deutschen Modell besteht das Board of Directors in der Regel aus unternehmungsinternen sowie unternehmungsexternen Mitgliedern, den Inside- und Outside-Directors. Die Inside-Directors stellen dem Unternehmen ihre volle Arbeitskraft zur Verfügung und entsprechen somit den vorgenannten Vorstandsmitgliedern, wohingegen die Outside-Directors ihre Board-Tätigkeit nur nebenberuflich ausüben. Das jährlich einberufene Shareholders' Meeting wählt die Mitglieder des Board of Directors, das in der Regel aus 13 Personen besteht, wovon jedoch häufig acht bis zehn externe Mitglieder darstellen. Kritisch an diesem Modell wird die Gefahr der mangelnden Neutralität der Kontrolleure betrachtet sowie eine unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilung. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 585 f.; Pfitzer, Oser & Orth 2005, S. 75) Dennoch ist festzustellen, dass sich das Board-Modell weltweit stark durchsetzt<sup>155</sup> (vgl. Drucker 2009b, S. 294).

#### **4.7.1.3 Das japanische Modell**

Das japanische Modell ist durch Einflüsse aus Deutschland und den USA geprägt, wobei die rechtlichen Regelungen japanischer Aktiengesellschaften („kabushiki kaisha“) auf dem Ende des 19. Jahrhunderts übernommenen deutschen Handels- und Gesellschaftsrecht beruhen, nach dem 2. Weltkrieg jedoch überwiegend durch das US-amerikanische Recht ergänzt wurden. In der japanischen Aktiengesellschaft übernimmt das Board of Directors („torishi-marijyku-kai“) die Leitungs- und Kontrollfunktion, wohingegen der Gesellschaftsprüferausschuss („kansajaku-kai“) mit der Überwachung der Geschäftsführung die Rolle eines Aufsichtsrats einnimmt. Das japanische Board of Directors rekrutiert sich in der Regel ausschließlich aus unternehmungsinternen Mitgliedern und beschreibt somit, anders als in den USA, ein Insider-Board, das sich mit den Funktionen des Ehrenvorsitzenden („kaicho“), des Generaldirektors („shacho“), des Seniordirektor („senmu torishimari jaku“) und den einfachen Direktoren („torishimari jaku“) durch eine starke Hierarchie auszeichnet. Die Anzahl der Board-Mitglieder ist in

---

<sup>155</sup> Drucker benennt die starke Verbreitung des Board-Systems mit dem amerikanischen CEO einen US-amerikanischen „Exportschlager“ (Drucker 2009b, S. 294).



der Regel sehr hoch. Auch wenn gesetzlich nicht vorgesehen, wird neben dem Board häufig ein geschäftsführender Ausschuss („jomu kai“) gebildet, der das eigentliche Macht- und Entscheidungszentrum darstellt. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 587) Im Rahmen eines deutsch-japanischen Dialoges, ausgerichtet durch die Bertelsmann-Stiftung, haben sich Wissenschaftler und Praktiker 2001 zum Thema „*The Impact of Globalization on Cultural Identity in Business*“ geäußert. Takahashi betont in seinem Aufsatz den grundlegenden Unterschied zwischen westlichem und japanischem Managementverständnis anhand der drei Faktoren a) cultural structure, b) economic process und c) type and state of organizations (vgl. Takahashi 2001, S. 12).

#### **4.7.1.4 Konvergenz des deutschen, des US-amerikanischen und des japanischen Basismodells in Bezug auf realtheoretische Dimensionen**

Aufgrund weitreichender Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse, die zunehmend unter dem Phänomen der Globalität betrachtet werden müssen, ist eine Konvergenz der beiden – des deutschen und des amerikanischen – vorgestellten Basissysteme zu erkennen, obwohl es für den amerikanischen CEO in keiner Organisationsstruktur eines anderen Landes ein entsprechendes Pendant<sup>156</sup> gibt (vgl. Drucker 2009b, S. 293 f.). Wie bei Perlmutter bzw. Bartlett und Ghoshal in Kapitel 3 bereits dargestellt, verfügen international operierende Konzerne noch immer über Leitungs- und Überwachungsgremien, jedoch besteht eine Anbindung zu den Organen der Konzernmuttergesellschaft, was in der Praxis zur Etablierung von Gremien und Ausschüssen zur Konzernsteuerung im monistischen System geführt hat, die das deutsche Aktienrecht nicht vorsieht. Gegenwärtig zeichnet sich ab, dass sich die beiden Basissysteme miteinander vermischen und im monistischen System zunehmend eine Trennung von Führung und Überwachung verankert wird, um die Überwachung der Entscheidungen der Unternehmensleitung durch ein unabhängiges Gremium zu gewährleisten. Eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat wird hingegen im dualen System verfolgt, so dass Aufsichtsratsgremien eine größere Nähe zum Entscheidungsfindungsprozess erhalten und somit ihrer Überwachungsfunktion besser nachkommen können. (Vgl. Pfitzer, Oser & Orth 2005, S. 75 f.)

---

<sup>156</sup> „Der deutsche ‚Sprecher des Vorstandes‘, der französische ‚administrateur délégué‘, der britische ‚Chairman‘ oder der japanische ‚Präsident‘ unterscheiden sich allesamt vom CEO, was ihre Befugnisse und deren Beschränkungen betrifft.“ (Drucker 2009b, S. 293 f.)

Auf der Basis vorangestellter Ausführungen ist in Bezug auf die Festsetzung der wichtigsten Regelungen und Bestimmungen in einer Unternehmensverfassung festzustellen, dass die Fragen der Unternehmensleitung und -kontrolle immer auch Fragen in Bezug auf die handelnden Individuen sind. Feste Regelungen und Satzungen kann es für das individuelle Verhalten globaler Führungskräfte nicht geben, da die Führung Anfang des 21. Jahrhunderts eine hohe Flexibilität und z. T. schnelle Entscheidungen erfordert. Vor diesem Hintergrund sollte nach dem Vorbild des amerikanischen Board-Modells die Flexibilität durch Inside- und Outside-Directors näher beleuchtet werden. Durch die Outside-Directors fließt unternehmensexternes Wissen und unternehmensexterne Erfahrungen in die Unternehmung ein, was eine größere Vielfalt in Bezug auf mögliche Handlungsoptionen eröffnen kann. Gleichfalls kann der geschäftsführende Ausschuss im japanischen Modell, wenn er als den Vorstand unterstützender Beraterstab aufgebaut würde, eine ähnliche Funktion haben.

#### **4.7.2 Internationale und nationale Corporate Governance Kodizes als konkrete Handlungsrahmen für Führungskräfte**

Wie einleitend bereits dargestellt, stellt Corporate Governance kein international einheitliches Regelwerk dar, sondern bezieht sich weitestgehend auf ein länderspezifisches Verständnis verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Begriff der Corporate Governance wurde primär durch den britischen Cadbury-Report (1992)<sup>157</sup> und den ebenfalls britischen Hampel-Report (1998)<sup>158</sup> bekannt. Ersterer verweist beispielsweise in den Code-Prinzipien auf die Verzahnung von Offenheit, Integrität und Verantwortlichkeit, zweiter stellt bereits einleitend heraus, dass *„people, teamwork, leadership, enterprise, experience and skills are what really produce prosperity“* (The Committee on Corporate Governance and Gee Publishing Ltd. 1998, S. 7, Internetquelle). Außerdem stellt der Report heraus, dass Unternehmensführungsstrukturen sich im internationalen Ländervergleich deutlich unterscheiden (vgl. Hampel-Report, Punkt 1.4), es aber

---

<sup>157</sup> Das 1991 gegründete Committee on Financial Aspects of Corporate Governance mit Experten der Finanzwirtschaft aus Wissenschaft und Praxis stellte auf 90 Seiten einen Überblick zu „The Code of Best Practice“, „The Board“ und „The Shareholders“ zusammen. (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance 1992)

<sup>158</sup> Das 1995 gegründete Committee on Corporate Governance fasste auf 65 Seiten die übergreifenden Schwerpunkte „Corporate Governance“, „Principles of Corporate Governance“, „The Role of Directors“, „Director’s Remuneration“, „The Role of Shareholders“ und „Accountability and Audit“ zusammen. (The Committee on Corporate Governance and Gee Publishing Limited 1998)

immer die Aufgabe des CEOs ist, die Geschicke des Unternehmens erfolgreich zu lenken (vgl. Hampel-Report, Punkt IV).

Der Combined Code on Corporate Governance<sup>159</sup> legt sich 2003 in seiner Empfehlung für den Vorstandsvorsitzenden darauf fest, dass *„the effective chairman [...] sets the agenda, style and tone of board discussions to promote effective decision-making and constructive debate, promotes effective relationships and open communication, both inside and outside the board room [...]“* (Committee on Corporate Governance 2003, S. 61 f., Internetquelle).

Wie in Großbritannien, schreiben auch die USA Unternehmensführungsgrundsätze in den Principles of Corporate Governance 2012<sup>160</sup> fest, in denen klar auf die Einhaltung guter Führungsgrundsätze verwiesen wird, die mehr als reines „Check-Box-Denken“ seien:

*„Although there are a number of legal and regulatory requirements that must be met, good governance is far more than a ‘check-the-box’-list of a minimum board and management policies and duties. [...] A successful corporate governance structure for any corporation is a working system for principled goal setting, effective decision making, and appropriate monitoring of compliance and performance.“* (Business Roundtable 2012, S. 5, Internetquelle)

In Bezug auf Kommunikation wird an Direktoren der Anspruch gestellt, präzise und gründliche Fragen zu stellen und korrekte sowie ehrliche Antworten zu verlangen (vgl. Business Roundtable 2012, S. 7, Internetquelle). Eine ausführliche Betrachtung von Corporate Governance im internationalen Umfeld nimmt Meckl vor (vgl. Meckl 2010, S. 105 ff).

In Deutschland sind die gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung börsennotierter Gesellschaften<sup>161</sup> sowie international und national anerkannte Standards

---

<sup>159</sup> Der Combined Code of Corporate Governance, für den 1998 eigens Arbeitsgruppen für die Erstellung eines Corporate-Governance-Codes einberufen wurden, legt auf 86 Seiten Inhalte zu „Companies“, „Directors“, „Remuneration“, „Accountability and Audit“, „Relations with Shareholders“, „Institutional Shareholders“, „Related Guidance and Good Practice Suggestions: Guidance on internal control; Guidance on audit committees, Suggestions for good practice from Higgs report“ und „Guidance for chairman“ fest. (Committee on Corporate Governance 2003, Internetquelle)

<sup>160</sup> Auf 33 Seiten haben die Mitglieder des 1972 gegründeten Business Roundtables, darunter zahlreiche CEOs namhafter US-amerikanischer Unternehmen mit einem Jahreseinkommen von 7,4 Billionen US-Dollar und mehr als 16 Millionen Mitarbeitern, eine Stellungnahme zu „Key Corporate Actors“, „The Roles of the Board of Directors and Management“, „How the Board Performs its oversight function“, „Relationships with shareholders and other constituencies“ abgegeben. (Business Roundtable 2012, Internetquelle)

<sup>161</sup> Die rechtlichen Grundlagen in Bezug auf Unternehmensführung sind in Deutschland in einer Vielzahl unterschiedlicher Gesetze des Handels- und Gesellschaftsrechts sowie des Kapitalmarktrechts (z. B.

guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung und -kontrolle im Deutschen Corporate Governance Kodex<sup>162</sup> fixiert. Dieser beinhaltet Muss-Vorschriften, Empfehlungen, Anregungen und verfolgt die Ansprüche der Kommunikation und Dokumentation, der Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie der Qualitätsverbesserung. (Vgl. Dillerup & Stoi 2011, S. 108; Pfitzer, Oser & Orth 2005, S. 26 f.) In der Präambel wird festgehalten, dass in deutschen Aktiengesellschaften ein duales Führungssystem gesetzlich vorgegeben sei, wobei die Mitglieder des Vorstandes gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensleitung trügen und der Vorstandsvorsitzende die Arbeit der Vorstandsmitglieder koordiniere. Während der Kodex für die Besetzung von Aufsichtsräten empfiehlt, *„dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen“* (Deutscher Corporate Governance Kodex 2013, S. 11, Punkt 5.4.1, Satz 1, Internetquelle), werden Anforderungen an die Qualifikationen von Vorstandsmitgliedern nicht formuliert.

Es kann herausgearbeitet werden, dass die Regelungen internationaler Kodizes nicht mit den rechtlichen Vorgaben für deutsche Unternehmen kompatibel sind, wobei sich diese Konflikte u. a. aus den zwei unterschiedlichen Führungsmodellen in Bezug auf den Unterschied der Weisungsbefugnis ergeben. Auch Pfitzer, Oser und Orth konstatieren, dass es aufgrund mangelnder Kompatibilität weltweit keine einheitlichen Systeme der Unternehmensführung gibt, jedoch zu erkennen sei, dass sich die verschiedenen Systeme einander annähern (vgl. Pfitzer, Oser & Orth 2005, S. 17). Unabhängig jedoch von den strukturellen Unterschieden ist ebenfalls festzustellen, dass es – bis auf die vage Aussage zu den *„Kenntnissen, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen“* des Aufsichtsrates im Deutschen Corporate Governance Kodex – keine Aussage zur personellen Konstitution einer Führungskraft auf der ersten Führungsebene gibt.

---

AktG, HGB, WpHG, BörsG) einschließlich verschiedener Gesetze zur Börsenaufsicht und -zulassung, MitbestG 1976, MontanMitbestG 1951, DrittelbG (vormals BetrVG 1952) verankert und nicht einheitlich kodifiziert. (Vgl. Pfitzer, Oser & Orth 2005, S. 26)

<sup>162</sup> Auf 20 Seiten stellt die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Kodex-, Cromme-Kommission) die sechs Themenkomplexe *„Aktionäre und Hauptversammlung“*, *„Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat“*, *„Vorstand“*, *„Aufsichtsrat“*, *„Transparenz“*, *„Rechnungslegung und Abschlussprüfung“* in Zusammenhang. (Deutscher Corporate Governance Codex 2013)

### 4.7.3 Die Entwicklung von Führung 1.0 bis 3.0 als retrospektives Leadership

Im Laufe des 20. Jahrhunderts bis hin zu Beginn des 21. Jahrhunderts hat sich ein tiefgreifender Wandel in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt der führenden Industrienationen vollzogen. Wie bereits dargestellt und anhand der Tabelle in Anhang 1.6 deutlich wird, zeigt sich dieser Wandel auch durch eine zunehmende Ablehnung von Unterordnung und reiner Arbeitsausführung ohne eigenen Handlungsspielraum. Eine top-down-orientierte Führungsstruktur wurde zunehmend abgelöst durch eigenverantwortliches, selbständiges Handeln individueller Akteure. Picot, Reichwald und Wigand zufolge sind diese neuen Arbeitsformen durch eine „*zunehmende Integration managementbezogener und ausführender Arbeit*“ (Picot, Reichwald & Wigand 2003, S. 462) gekennzeichnet. Es ist allerdings festzustellen, dass Menschen zwar eigenverantwortlich tätig und selbständig sein wollen, sich selbst verwirklichen und entwickeln wollen, sich gleichzeitig aber auch an Unternehmensleitlinien orientieren wollen.

In Anlehnung an die bildende Kunst soll hier der Begriff des retrospektiven Leadership eingeführt werden. Eine Retrospektive stellt allgemein einen Rückblick dar und ermöglicht im künstlerischen Begriffsverständnis den Überblick über mehrere Schaffensphasen eines Künstlers, wobei ein Kontext zu weiter zurückliegenden Werken hergestellt wird und gegebenenfalls eine kritische Neubewertung stattfindet. Dem Leitmotiv der zehnten Kassler Kunstausstellung „documenta“<sup>163</sup> folgend – „Blick zurück nach vorn“ – soll Leadership hier retrospektivisch in Form der permanenten Weiterentwicklung und gleichzeitig Rückbesinnung verstanden werden. Diese Retrospektive wird dargestellt in der Entwicklung von Leadership 1.0 über Leadership 2.0 bis hin zu Leadership 3.0. Dieser Begriff lehnt sich an die begriffliche IT-Systematik des Web 1.0 bzw. Web 2.0 an. Wurde das Web 1.0 Anfang der 1990er Jahre informationstechnisch noch als flaches Web der Dokumente bezeichnet, in dem statische Webseiten – von Produzenten aktiv erstellt und von Konsumenten passiv genutzt – miteinander verlinkt wurden, stellt das erweiterte Web 2.0 bereits ein interaktives Web der Services dar, in dem Nutzer des Internets – Prosumenten<sup>164</sup> – quantitative und qualitative Inhalte aktiv erstel-

---

<sup>163</sup> Als bedeutendste Ausstellung zeitgenössischer Kunst weltweit findet die documenta alle fünf (früher alle vier) Jahre über 100 Tage in Kassel statt. Die zehnte documenta, „documenta X“ folgte 1997 unter der künstlerischen Leitung von Catherine David dem Leitmotiv „Blick zurück nach vorn“. (Vgl. o.N. 1997, Internetquelle)

<sup>164</sup> Von engl. Prosumer = Konsumenten, Verbraucher oder Kunden, die gleichzeitig Produzenten sind.

len, bearbeiten und im Rahmen interaktiver Anwendungen verteilen. Der Begriff des Web 2.0, der eine weitere Dimension des Web 1.0 darstellt, wurde erstmals 2003 in einem Fachartikel<sup>165</sup> zu informationstechnologischen Entwicklungen genannt. Der Appendix „2.0“ erlangte in den letzten Jahren eine hohe Popularität und wurde 2006 von McAfee auf den Begriff Enterprise übertragen. Das Enterprise 2.0 zeichnet sich durch ursprünglich für das Internet entwickelte soziale Software wie Blogs, Instant Messaging oder Netzwerke aus, die auch in Unternehmen als interaktive Kommunikationsplattformen eingesetzt werden können. Dadurch würde McAfee zufolge Raum für eine erfolgreiche Selbstorganisation und hierarchiefreie Kommunikation geschaffen, die aufgrund von Innovationsdynamik und Kreativität zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit des Unternehmens führe. (Vgl. McAfee 2006, Internetquelle) „*Auf dem Weg zum Enterprise 2.0*“ (Lembke 2010) beschreibt auch Lembke den Wandel vom klassischen mechanistisch deterministischen hin zum liberal-egoistisch orientierten Weltbild, in dem Unternehmen zunehmend ihre klassischen, hierarchischen Organisationskonzepte und damit ihre integrierende und steuernde Wirkung zugunsten offener Organisationsstrukturen verlören. Da diese der Gefahr ausgesetzt seien, Mitglieder nicht mehr vollständig im Gesamtsystem zu integrieren, schlägt Lembke analog zum Aufbau des Internets die Hypertextorganisation vor, die sich als *„netzartige Struktur von logischen Verbindungen, innerhalb derer unterschiedliche Perspektiven, Sichtweisen und somit auch Verlinkungen zu einem spezifischen Thema abgefragt werden können“* (Lembke 2010, S. 9) darstellt. Derartige Organisationsformen beinhalteten sowohl hierarchische als auch offene Strukturen, die sich aufgrund der logischen Verknüpfung miteinander bestenfalls zu einem dynamischen Wissenskreislauf entwickelten. Lembke spricht Führungskräften eine zentrale Rolle bei der Entwicklung eines Unternehmens zum Enterprise 2.0 zu, da diese Träger und Multiplikatoren von Offenheit und Vertrauen seien und resümiert, dass sich die Rolle der Führungskräfte in Web-2.0-Unternehmen hin zu mehr Leadership veränderten. Die Führungskräfte müssten sich zu pragmatischen Sinnstiftern und Vernetzern entwickeln. (Vgl. ebd., S. 8 f.)

In Bezug auf die „2.0“-Analogie werden auch in Unternehmen vergleichbare Begriffs-

---

<sup>165</sup> Eric Knorr verwendet den Begriff Web 2.0 erstmals in seinem Artikel „The Year of Web Services“ (Knorr 2003, S. 90) und konstatiert zum Ende des Textes: *„This is nothing less than the start of what Scott Dietzen, CTO of BEA Systems, call the Web 2.0, where the Web becomes a universal, standards-based integration platform. Web 1.0 (HTTP, TCP/IP and HTML) is the core of enterprise infrastructure. [...] Better yet, we even have the horsepower to handle it.“* (Ebd.)

neologismen geschaffen: In einer internen Mitarbeiterzeitschrift des Konzerns EADS wird das Konzernmodell „EADS 2.0“ präsentiert, was eine „normale Führungsstruktur und einen verstärkten Fokus auf Höchstleistung sowie Qualität“ (Foster 2013, S. 14 f.) bedeute. Eine Wechselwirkung würde dabei gern vernachlässigt: „Der CEO und das Top-Management müssen die Mitarbeiter für das Unternehmen begeistern.“ (Ebd.)

Nach Web 1.0 und Web 2.0 ist gegenwärtig zunehmend die Rede von einem Web 3.0, das als erweiterte Dimension zum Web 2.0 als sozial semantisches Web beschrieben wird, das die Daten im Web für intelligente Systeme wie Internetportale oder E-Commerce als Web der Daten nutzbar machen soll.

Übertragen auf Führung führt Appelo mit seinem gleichlautenden Buch den Begriff „Management 3.0“ ins Feld. Beschreibt er die erste Stufe als „Scientific Management“ bzw. „command-and-control“, so sei die Basisidee identisch: „*An organization is designed and managed in a top-down fashion, and power is in the hands of the few.*“ (Appelo 2010, S. XXXIV) Hier finden sich die hierarchisch organisierten Führungstheorien von Taylor und Fayol wieder, in denen die Kommunikationsrichtung Sender-Empfänger-orientiert war und die Mitarbeiter einer starken Weisungsbefugnis unterlagen (siehe Anhang 1.6). Das Management 2.0 beschreibt Appelo weiter als ein Management 1.0 „*with a great number of add-ons to ease the problems of an old system. But the architecture of Management 2.0 is still the same outdated hierarchy.*“ (Appelo 2010, S. XXXIV) Management 3.0 sei ein befremdlicher Begriff, aber Appelo zufolge beschreibt der Appendix „3.0“ die richtige Ausrichtung, die das Management im 21. Jahrhundert nehmen werde (vgl. Appelo 2010, S. XXXIV). Appelo bezieht sich in seiner Argumentation vor allem auf agile Softwareentwicklung und Komplexitätstheorien, legt mit der 3.0-Theorie in Bezug auf Management aber einen interessanten Ansatz vor, der an dieser Stelle kurz in Bezug auf Leadership reflektiert werden soll: Der Leadership-1.0-Kosmos war zu Beginn des 20. Jahrhunderts geprägt durch starre, eindimensionale und hierarchische Führungsstrukturen, welche den Mitarbeitern wenig bis gar keinen Freiraum für die Entfaltung eigener Ideen ermöglichte. Die konkrete Richtung in Bezug auf Produktions- und Arbeitsweise sowie -ziel und Ergebnis war jedoch stets von außen vorgegeben. Das Produktionsumfeld war gekennzeichnet durch industrielle Strukturen. Mitte des 20. Jahrhunderts wandelte sich dieses Umfeld zunehmend zu einer Dienstleistungsumgebung und auf der Basis der bestehenden Strukturen entwickelten sich neue Führungsmuster, die Handlungsmuster von Einbeziehung, Teilhabe und Inter-

aktion ausbildeten. Die Erfahrung und das Wissen der Mitarbeiter gewannen an Bedeutung und zunehmend an ökonomischem Wert für die Unternehmen. Die gegenwärtige Leadership-2.0-Struktur postuliert vernetzte Arbeitsorganisationen, Wissens- und Gedankenmanagement in Form von firmeninternen Blogs und Wikis sowie flachen Hierarchien. Durch die Vielfalt der Möglichkeiten wird einerseits eine permanent pionierhafte Aufbruchstimmung generiert, gleichzeitig zeichnet sich ein Bild der Informationsmasse und -flut ab, die derzeit weder Mensch noch Maschine überblicken kann. Wie Anfang des 20. Jahrhunderts stehen die Individuen westlicher Industrienationen vor einer neuen bisher ungekannten Herausforderung, der sie begegnen müssen. Es scheint, als bilde sich in einer Leadership 3.0-Struktur ein repetitives Momentum ab, in dem der Faktor Orientierung zu einer tragenden Säule wird, gleichfalls wie der Faktor Vision. In dieser Situation des Neuen, das gleichzeitig eine Erfahrung vergangener Zeiten darstellt, vollzieht sich die Etablierung des Visionären als Anfang und als Zukunft, in der eine Form von dynamischem Leadership gebraucht wird und in der eine Führungskraft als Enabler gleichzeitig wegweisend führt und wegöffnend fördert.

#### **4.7.3.1 Die robuste Führungskraft als Akteur in dynamischen Umfeldern**

In einer von dynamischen Prozessen und beschleunigtem Wandel geprägten Umwelt müssen Führungskräfte immer schneller und flexibler auf ad hoc eintretende Situationen reagieren und haben häufig nicht mehr die Möglichkeit, zeit- und kostenaufwendig optimale Lösungen zu eruieren. Aldinger und Kämpf proklamieren mit dem Konzept des robusten Managements die Nutzung von Erfahrungswissen und die individuelle Intuition, um gute Ergebnisse im Unternehmensumfeld zu erzielen. Gleichzeitig betonen sie den Aspekt der Delegation, um Orientierung zu ermöglichen:

*„Die Unternehmen brauchen aber gerade in volatilen Zeiten vermehrt Führungskräfte, die die Fähigkeiten haben, zu delegieren, sich auf die wesentlichen Themen zu konzentrieren, und den Mitarbeitern trotz aller Unsicherheiten die nötige Orientierung zu geben.“ (Aldinger & Kämpf 2011, S. 59)*

Mit dem Begriff „Delegation“ ist ein systematischer Rückgriff auf das Leadership-1.0-System zu verzeichnen, das jene Sicherheit in Bezug auf eine klare Zielausrichtung geben soll, das es bereits im 19. Jahrhundert und früher gegeben hat. Die Autoren verweisen darauf, dass das Führen in volatilen Zeiten einen besonderen und auf die Bewältigung von Unsicherheiten ausgerichteten Fokus bekäme, wobei die Führungskraft bereit sein müsse, sich von bekannten Verhaltensweisen zu trennen und neue Wege in Bezug



auf die Erschließung neuer Märkte, die Entwicklung neuer Produktfamilien, die Neuausrichtung und Neugestaltung von direkten und indirekten Prozessen sowie der Veränderung von Managementmethoden einzuschlagen. (Vgl. Aldinger & Kämpf 2011, S. 59 ff.) In diesem Zusammenhang geht Han auf die Führungskräfteentwicklung im Vergleich deutscher und chinesischer Unternehmenskultur ein und betont die kulturelle Auseinandersetzung mit der jeweils anderen Kultur, um das Potenzial von Führungskräften in effiziente Aktivität umzusetzen – mit dem Ziel, diese effektiv und effizient zu entwickeln (vgl. Han 2005, S. 13).

#### **4.7.3.2 Die weise Führungskraft als Akteur vielfältiger Handlungssituationen**

Nonaka und Takeuchi unterstreichen ebenfalls – dem Konzept des Leadership 3.0 folgend – die Nachfrage nach einem neuen Führungstypus – „*one who will make decisions knowing that the outcomes must be good for society as well as the company.*“ (Nonaka & Takeuchi 2011, S. 61) Wie bereits in Kapitel 4.6 zweifach aufgeführt, unterstreichen auch die beiden japanischen Wissenschaftler, dass das häufig vergessene Alltagswissen („*phronesis*“ oder „*practical wisdom*“) ein entscheidender Faktor für die Führungskraft des neuen Führungstypus sei: „*Phronesis, acquired from experience, enables people to make prudent judgements in a timely fashion and take actions guided by values and morals.*“ (Ebd.) Ein phronetischer Leader müsse über sechs Fähigkeiten verfügen: 1) Einschätzung, was gut für das Unternehmen ist, 2) Schnelle situativ-intuitive Auffassungsgabe, 3) Kontextherstellung für Interaktionen, 4) Politische Macht, um Menschen zusammenzubringen, 5) Ermutigung anderer und 6) effektive Kommunikation, wobei der Fokus darauf liegt, dass die Führungskraft so kommuniziert, dass sie von jedem verstanden wird. Die Wissensmanagement-Theoretiker gehen soweit zu sagen, dass eine Führungskraft des neuen Führungstypus die verschiedenen Rollen eines Philosophen, eines Handwerksmeisters, eines Idealisten, eines Politikers, eines Schriftstellers und eines Lehrers in sich vereinen müsse. (Vgl. ebd., S. 61 ff.) An diese Schauspiel-Metapher knüpfen auch Furtner und Baldegger an, indem sie der idealen Führungskraft die Beherrschung unterschiedlicher Arten von Führungsverhalten in spezifischen Situationen, bei bestimmten Personen, zu einem bestimmten Zeitpunkt zuweisen. (Vgl. Furtner & Baldegger 2013, S. 220 f.) Auch Jetter spricht 2001 bereits das vielfältige Rollenverständnis von Führungskräften an. (Vgl. Jetter 2001, S. 50) Als zentrale Erkenntnis für eine weise Führungskraft als Akteur in vielfältigen Handlungssituationen

kann die Aussage gelten, dass Führungskräfte und insbesondere „*CEOs have to become idealistic pragmatists, which is why they must turn the dual quest for knowledge and practical wisdom into a way of life.*“ (Nonaka & Takeuchi 2011, S. 67) Der Gedanke des „idealistischen Pragmaten“ soll in den nachfolgenden Kapiteln aufgegriffen werden.

#### **4.8 Versuch der Zeichnung einer *idealen* Führungskraft**

Die Frage nach der idealen Führungskraft inklusive der spezifischen Anforderungen an diese Person beherrscht die Managementliteratur seit langem und laut Malik lässt sich das Profil der idealen Führungskraft nach rund vierzig Jahren empirischer Forschung problemlos beantworten, indem er auf den Perspektivenwechsel der Frage verweist, was eine ideale Führungskraft sei hin zu dem, was eine wirksame Führungskraft sei. Ausgangspunkt sei dabei der gewöhnliche Mensch und nicht das Genie. (Vgl. Malik 2009, S. 33 ff.) Bass zufolge weise die ideale Führungsperson transformationale als auch transaktionale Führungsverhaltensweisen auf (vgl. Furtner & Baldegger 2013, S. 132). Die Analyse von CEOs, die ehemals Führungskräfte bei General Electric waren, ergab, dass es den *einen* universell einsetzbaren Spitzenmanager nicht gäbe (vgl. Fernández-Aráoz, Groysberg & Nohria 2011, S. 25). Die Frage nach der idealen Führungskraft lässt sich – vor allem unter Berücksichtigung der Vielfalt unterschiedlicher Definitionsansätze in Bezug auf Management, Führung und Leadership – somit nicht eindeutig beantworten.

Hatte sich Drucker bereits seit Beginn des 2. Weltkrieges für das Konstrukt der idealen Führungskraft interessiert und sich 1967 in seinem Buch „Die ideale Führungskraft“ als erster mit diesem Thema auseinandergesetzt, ist es 1995 immer noch das einzige (vgl. Drucker 1967, S. 9 f.) Sangster bestätigt die rudimentäre Forschungslage in Bezug auf Top Management Teams 2011, indem er resümiert, dass „*scant research has been done on the personality profiles of top management [...]. But Management at the very top has been largely neglected, perhaps because of the difficulty of studying this population.*“ (Sangster 2011, S. 73) Der Begriff des Top Management Teams bezieht sich auf die Personengruppe des CEO inklusive des engsten Führungskreises, der direkt an den CEO berichtet. Cyert und March prägen in diesem Zusammenhang den Begriff der dominanten Koalition, in welcher dem CEO aber stets eine Sonderrolle eingeräumt werde (vgl. Jones & Cannella Jr. 2001, S. 15 ff.). Der CEO eines Unternehmens wird bezeichnet als „*the most powerful individual in an organization*“ (Jones & Cannella Jr. 2011, S. 16,

vgl. auch ebd., S. 19). Als Kopf der Organisation, „*the CEO has the ability to both directly and indirectly influence the strategic decision-making process*“ (Jones & Cannella Jr. 2011, S. 16). Drucker beschreibt „*the executive as a person – as a key individual in society and as a member of his organization – [who] becomes a matter of increasing importance*“ (Drucker 2010, S. VIII). Auch Mannor verweist darauf, dass der CEO eines Unternehmens einen maßgeblichen Einfluss auf die Strategie und das Ergebnis habe und somit von elementarer Bedeutung sei (vgl. Mannor 2008, S. 93). Auf diese stark direktionale US-spezifische Rolle des CEO wurde bereits in Kapitel 4.7.1.2 verwiesen.

Der Führungskraft auf Vorstandsebene und insbesondere dem Vorstandsvorsitzenden bzw. dem CEO wird eine zentrale Rolle für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens zugewiesen und dennoch liegen keine gesicherten Erkenntnisse über das Idealprofil jenes Individuums vor. Schild und Herrendorf verfolgen in ihrer Studie die Beschreibung des Idealprofils eines zukünftigen CEOs, wobei bereits der Name der Studie vor dem Hintergrund der obigen Analyse widersprüchlich erscheint: „In 20 Jahren zum CEO. Profile von DAX-Vorstandsvorsitzenden 1988 – 2008 – 2028“<sup>166</sup> (Schild & Herrendorf 2009). In der Betrachtung von DAX-Vorständen liegt primär eine deutsche Untersuchungsperspektive vor, wonach den Unternehmensgrundsätzen zufolge keine CEOs als Unternehmensleiter auftreten, sondern Vorstandsvorsitzende. Der Titel der Studie könnte somit entweder auf eine Verschiebung bzw. Angleichung rechtlicher Regelungen referenzieren oder als Indiz einer sprachlichen Undifferenziertheit gewertet werden. Die Studie selber lässt ein eindeutiges Ergebnis nicht zu. Was die Ergebnisse aber zeigen, ist, dass Führungsfähigkeit (97%) und Sozialkompetenz (74%) weit vor den nachfolgenden Kompetenzen (Visionsfähigkeit – 46%, Teamfähigkeit – 29%, Analytische Begabung – 23%, Kommunikationsfähigkeit – 17%) stehen und fachliche Kompetenzen als Notwendigkeit überhaupt nicht genannt werden. Der Grund hierfür läge den Autoren zufolge in der Tatsache, dass fachliche Exzellenz vorausgesetzt würde. (Vgl. Schild & Herrendorf 2009, S. 22 ff.) Auffälligerweise greifen die Wissen-

---

<sup>166</sup> Bei der von Odgers Berndtson in Auftrag gegebenen Studie über die Vorstellungen von Aufsichtsräten über das Anforderungsprofil von zukünftigen Vorstandsvorsitzenden, wurden alle 466 DAX-Aufsichtsräte befragt, welche Fähigkeiten und Kompetenzen ein Kandidat bereits im Alter von 32 Jahren besitzen sollte, um das Fundament für eine spätere Vorstandskarriere gelegt zu haben. Die Aussagen der Aufsichtsräte sind jedoch unter dem Eindruck der Finanzkrise zu betrachten, da die Studie exakt in die Zeit fällt, als sich die Krise voll entfaltet und auf die Realwirtschaft überschlug. (Schild & Herrendorf 2009, S. 2)

schaftler die Kommunikationsfähigkeit als eine weitere wichtige Voraussetzung für die Berufung künftiger CEOs heraus: *„Der CEO muss mündlich und schriftlich begeistern können. Es ist eine seiner Hauptaufgaben, das Unternehmen erfolgreich mit der Außenwelt zu verbinden.“* (Schild & Herrendorf 2009, S. 27) Die Aussage wird von der Verfasserin klar unterstützt, dennoch lässt sich diese nicht eindeutig auf die Studienergebnisse zurückführen, da das Item Kommunikationsfähigkeit – zwar auf dem sechsten Rang – nur mit einer Häufigkeit von 17 Prozent genannt wurde.

In Bezug auf die fachliche Kompetenz von Führungskräften arbeiten auch Groysberg, Kelly und MacDonald heraus, dass Fachkenntnisse und kaufmännisches Know-How für eine Tätigkeit im Top-Management heute nicht mehr ausreichen, sondern der *„über den Tellerrand schauende und international versierte Allrounder“* (Groysberg, Kelly & MacDonald 2011, S. 39 f.) gefragt sei.

*„Ein Thema, auf das wir in allen Bereichen gleichermaßen gestoßen sind, war die zunehmende Ausrichtung aller Vorstandsposten auf ein breiteres Wirtschaftsverständnis und weichere Führungsfähigkeiten. Fachliches Wissen ist nur ein guter Ausgangspunkt, sozusagen die Mindestanforderung. Um in der Vorstandsetage Erfolg zu haben, sind Kommunikationsstärke, ein kompetenter Umgang mit Menschen und strategisches Denken erforderlich. Wir sind der Ansicht, dass sich dieser Trend fortsetzen wird, dass breitere Wirtschaftskennntnisse wichtiger sein werden als spezielles Fachwissen.“* (Groysberg, Kelly & MacDonald 2011, S. 49)

Dieser Einschätzung folgend, gewinnt die Einordnung von Situationen in den Gesamtkontext zunehmend an Bedeutung. Die Autoren arbeiten sieben inhaltlich-fachliche Vorstandspositionen heraus, denen sie – bis auf den CEO – jeweils eine Handlungsrolle zuweisen: 1) Chief Information Officer als Analytiker, 2) Chief Marketing and Sales Officer als Vermittler, 3) Chief Financial Officer als Vordenker, 4) General Counsel als Netzwerker, 5) Chief Supply Chain Management Officer als Teamplayer, 6) Chief Human Resource Officer als Topberater und schließlich 7) Chief Executive Officer, der ohne konkrete Handlungszuweisung bleibt (vgl. Groysberg, Kelly & MacDonald 2011, S. 41 ff.).

Diese Führungskräfte auf der ersten Führungsebene, gleichfalls wie jene Führungskräfte auf den nachfolgenden Entscheidungsebenen, sind zunehmend einem Rollendilemma ausgesetzt, das in der Organisationsforschung komplementäre und sich partiell gegenseitig ausschließende Anforderungen – auch bekannt als Dualität, Bipolarität oder Paradoxon – beschreibt. Jetter beschreibt diese sich gegenüberstehenden Pole beispielsweise als: *anpassungsfähig sein, aber nicht angepasst; den Mitarbeiter als Einsatzressource*

*sehen, ihn aber gleichzeitig auch als Teammitglied betrachten; Distanz wahren, aber gleichzeitig auch Nähe betonen; eigene Ziele verfolgen, aber auch Gruppenkompromisse mittragen; ein Fachmann sein und gleichzeitig den Überblick wahren; Entwicklungen abwarten können, aber dennoch motivieren und antreiben können; gründlich sein, aber dennoch wenig Zeit zur Verfügung haben; Kontrolle haben, ohne den Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters einzuengen; wichtige Ziele mit Geduld und Ausdauer verfolgen, aber im Tagesgeschäft jederzeit präsent sein.* (Vgl. Jetter 2001, S. 59 f.) Grote, Hering, Casper und Lauer schlagen in diesem Kontext eine Abkehr von der linearen Sichtweise etwaiger Führungsanforderungen vor und führen das Balance-Modell der Führung ein, demzufolge sich Führungskräfte in einem Rahmen von acht Spannungsfeldern bewegen müssen, in dem die sich jeweils ergebenden gegensätzlichen Anforderungen gleichzeitig verfolgt werden. Diese acht Spannungsfelder, die für Führungskräfte relevant sind beschreiben die Pole: 1) Strategie vs. Tagesgeschäft, 2) Selbermachen vs. Delegieren, 3) Nähe vs. Distanz, 4) Team vs. Individuum, 5) Reflexion vs. Umsetzung, 6) Optimierung vs. Innovation, 7) Offenheit vs. Positionierung und 8) Autonomie vs. Integration<sup>167</sup>. Diese grundlegende Gegensätzlichkeit der einzelnen Pole erscheinen in der Handlungspraxis als Dilemma und es ist die Aufgabe der Führungskraft, diesen Antagonismus der bipolaren Spannungssituationen zu bewältigen, was laut Aussage der Autoren nur durch eine Balance möglich ist. Stabilität und Dynamik beschreiben – referenzierend auf die Leadership-1.0 – Leadership-3.0-Systematik – die zwei Elemente, die einerseits die Bewahrung der Identität und andererseits die Möglichkeit zur Anpassung und Systementwicklung durch dynamische Selbstorganisationsprozesse gewährleisten. Das Bewusstsein für die aktuelle Balancesituation ist elementar für die Führungskraft, so dass sie alle Organisationsmitglieder in einem kontinuierlichen Prozess des Balancierens versetzen kann. (Vgl. Grote et al. 2012, S. 61 ff.) In einem früheren Text leiten Grote und Kauffeld bereits ab, dass stabilisierende Kompetenzen zur Beständigkeit, Standfestigkeit und Robustheit von Prozessen beitragen, womit korrespondierend dynamisierende Kompetenzen ein veränderndes, erneuerndes und deregulierendes Moment im organisationalen Kontext bewirkten (vgl. Grote & Kauffeld 2007, S. 320 f.). Die Führungskraft übt einen steuernden Einfluss durch ihr Verhalten aus und schafft

---

<sup>167</sup> Auf die acht zentralen, unternehmensunabhängigen Spannungsfelder, die sich in die vier übergeordneten Managementbereiche Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Mikropolitischen Management zusammenfassen lassen, gehen Grote et al. ausführlich ein (vgl. Grote et al. 2012, S. 63 ff).

dadurch ein Umfeld „*dynamischer Stabilität*“ (Luhmann 1984, S. 27). Gebert beschreibt Führung im Ergebnis als „*Balancieren in Permanenz*“ (Gebert 2002, S. 165). Als mögliche Erklärung dafür, wie Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren und somit die oben beschriebene Balance stets aufrechterhalten, stellt Sinek den goldenen Kreis vor und argumentiert, dass alle großen und inspirierenden Führungskräfte in gleicher Art und Weise denken, handeln und kommunizieren, nämlich gegensätzlich zum herkömmlichen Ansatz. Sinek geht zunächst davon aus, dass jede Organisation weiß, was („what“) sie tut, einige wissen, wie („how“) sie es tut und nur wenige wissen, warum („why“) sie es tut. Die Art und Weise des Denkens, Handelns und Kommunizierens erfolgt in dem Kreis in der Regel von außen nach innen. Inspirierende Führungskräfte jedoch handeln von innen nach außen, da sie wissen, dass Menschen intuitiv nicht nach dem „was“, sondern nach dem „warum“ handeln und fragen. (Sinek 2010, Internetquelle)

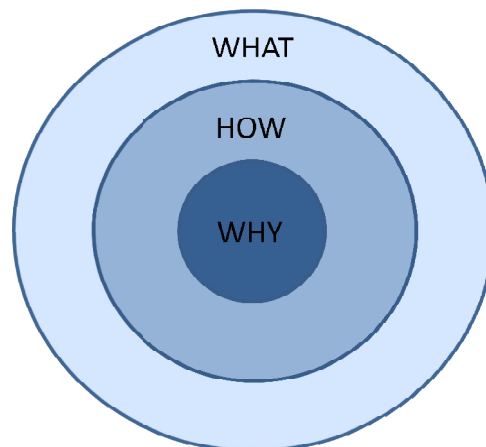


Abb. 5: Golden Circle nach Sinek  
(Quelle: In Anlehnung an Sinek 2010, Internetquelle)

Übertragen auf die Theorie des Zwiebel-Modells, das in einer vereinfachten Form die Vielschichtigkeit von Kultur als Häute einer Zwiebel darstellt, in deren Mitte sich die Basiselemente von Kultur wie Grundannahmen und Werte und an der Oberfläche sichtbare Kulturäußerungen wie Symbole und Helden befinden, beschrieb Sineks Theorie den Erfolg inspirierender Führungskräfte damit, dass er zunächst nach den innenliegenden Basiselementen wie Grundannahmen und Werten fragt, um daraus die Rituale, Helden und Symbole abzuleiten.

Ein weiterer Ansatz, um eine dynamische Balance der Führung zu schaffen, beschreibt Menkes als „*the new paradigm for leadership [which] becomes a fluid, virtuous cycle of exchange and growth between leaders and the people they lead*“ (Menkes 2011,

S. 5), in dem die mentale Architektur der Führungskraft eine essentielle Rolle spielt. Als Katalysator verfügt die Führungskraft über die drei Eigenschaften 1) Realistischer Optimismus, 2) Verfolgung der Zielsetzung, 3) Herstellung von Ordnung im Chaos. Echter Führerschaft weist Menkes das Attribut „rekursiv“ als einen kontinuierlichen Prozess zu, in dem Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern das maximale Potenzial jedes Einzelnen erreichen und selbst ihren Erfolg in Form eines rekursiven Loops kocreieren („cocreate“). (Vgl. Menkes 2011, S. 6 f.)

Das Modell einer idealen Führungskraft, die heute in einem globalen Umfeld agiert, zeichnet sich bis zu diesem Punkt vor allem durch eine rekursive, wechselseitige Handlungsorientierung in einem dynamischen Selbstorganisations- und Führungsprozess aus, in dem sie einerseits Stabilität herstellen sowie Orientierung geben und andererseits für Dynamik sorgen soll. Als essentielle Komponente zur Schaffung dieses Zustandes tritt dabei der Vorgang des Entscheidens auf, der relevant wird, *„wenn sich ein Akteur im Handlungsstrom eines Problems bzw. einer problematischen Situation bewusst wird.“* (Kirsch, Seidl & van Aaken 2009, S. 122) Dieser Entscheidungsprozess, der eine Episode im Handlungsprozess darstellt, vollzieht sich stets mit der Absicht, die beschriebene Balance aufrechtzuerhalten. Kirsch verfolgt in seinen Ausführungen einen ähnlichen Ansatz wie Grote, Hering, Casper und Lauer in ihrem Balance-Modell, indem er voraussetzt, dass einzelne Entscheider häufig in ein Netz von Abhängigkeiten und Interdependenzen involviert seien und die individuelle Entscheidung immer auch soziale Abhängigkeiten und Interdependenzen miteinschließt. Der Akteur handelt demnach immer im Hinblick auf seine Definition der Situation und seine persönliche Erfahrung. (Vgl. Kirsch, Seidl & van Aaken 2009, S. 123 f. und 141)

Unter der Kategorie Erfahrung versteht man im philosophischen Sprachgebrauch empirisches Erfahrungswissen, das häufig mit den wissenschaftlich-induktiven Methoden der (Natur-)Wissenschaften assoziiert wird, wohingegen der pädagogische Erfahrungsbegriff für den Verarbeitungsprozess von Erlebtem steht und somit die Dissonanz von Erlebnis und Erfahrung betont. Erst mit dem Erkennen allgemeiner Zusammenhänge konstelliert sich eine Erfahrung, die übertragen auf globale Führung eine kulturelle Erfahrungskonstellation und -konstruktion darzustellen vermag. (Vgl. Wolff 2009b, S. 19) Führung konstituiert sich somit über die Summe persönlicher Erfahrungskonstellationen, wobei kritisch anzumerken ist, dass Führungsfähigkeit nur bedingt erlernbar ist (vgl. Nußbaum 2012, S. 4).

In diesem Zusammenhang setzen sich March und Olsen kritisch mit der Annahme auseinander, dass organisationale und individuelle Intelligenz einerseits auf rationaler Kalkulation erwarteter Handlungskonsequenzen und andererseits auf Erfahrungslernen gründe, wobei die Annahme, dass vorausgegangene Erfahrungen zur besten Wahl einer gegenwärtigen Handlungsalternative führten, als naiv betrachtet wird. Mit ihrer Theorie zeigen March und Olsen die Grenzen des Erfahrungslernens auf und implementieren das Konstrukt eines Wahlzyklus<sup>168</sup>, dem vier unvollständige Lernzyklen an je einer anderen Stelle des gedachten Kreislaufs entgegenwirken bzw. von diesen komplett unterbrochen wird<sup>169</sup>. Als Erfahrungslernen („experiential learning“) bezeichnen March und Olsen alle vier unterbrochenen Lernzyklen, erörtern allerdings nicht, was unter dem Begriff „experiential“ zu verstehen ist. (Vgl. Göhlich 2009, S. 30 f.; March & Olsen 1975, S. 147 ff.) Kritisch reflektiert, stellt sich die Erfahrung bei March und Olsen als Reizwahrnehmung dar, die sich herunterbrechen lässt auf ein Stimulus-Response-Modell, in dem ein Reiz eine entsprechende Handlung auslöst oder ein fehlender Reiz diese Handlung eben nicht bedingt.

Erfahrung soll in der vorliegenden Arbeit jedoch im Sinne einer kulturellen Erfahrung und einem kulturell-individuellen Erfahrungshorizont verstanden werden, auf dessen Grundlagen Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden können bzw. diese Erfahrungen in die Entscheidungsfindung einfließen können. Ibarra und Hansen zitieren zu diesem Erfahrungsverständnis den ehemaligen CEO eines britischen Industrieunternehmens, demzufolge die Nationalität, das Geschlecht oder der Beruf keine Rolle spiele, wichtig sei, *„dass diese Personen unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben. Denn neue Ideen entwickeln sich deutlich besser, wenn nicht alle Beteiligten den gleichen Hintergrund haben.“* (Ibarra & Hansen 2011, S. 27) Zwar steige dadurch die Wahrscheinlichkeit von Konflikten, aber solange diese konstruktiv seien und durch diesen Konfliktprozess die besten Ideen weiterentwickelt würden, sei er positiv (vgl. ebd.).

---

<sup>168</sup> Ein kompletter Wahlzyklus besteht aus individuellen Kognitionen. Daraus resultieren individuelle Handlungen in Entscheidungssituationen. Daraus resultieren Umweltreaktionen und daraus wiederum resultieren schließlich individuelle Kognitionen.

<sup>169</sup> Im einzelnen unterscheiden March und Olsen „role-constrained experiential learning“, „audience experiential learning“, „superstitious experiential learning“ und „experiential learning under ambiguity“.



#### **4.9 Die Variabilität von Führungsvariablen als Indiz für die Illusion von Messbarkeit**

Die Frage nach der Messbarkeit referenziert auf die Operationalisierung eines Untersuchungsobjektes anhand von Indikatoren, die sich an den drei Qualitätskriterien Objektivität, Reliabilität und Validität orientieren. In Bezug auf Führung und insbesondere das Treffen von Entscheidungen konnten bisher keine Indikatoren ermittelt werden, die den genannten Kriterien entsprechen und in Form von Zahlen oder Bilanzen darstellbar waren. Führung beschreibt die aktive Gestaltung eines Umfeldes durch ein Individuum, das situationsabhängig auf Ereignisse und Personen reagiert. Zwar können im Rahmen einer strategischen Planung die Erwartungen an Ergebnisse im Voraus formuliert und auch mit quantifizierbaren Indikatoren belegt werden, wie z. B. die Höhe des geplanten Umsatzes oder Einsparungen durch neue Technologien und diese können auch im Nachgang überprüft werden, aber in welcher Form das Führungsverhalten einer Führungskraft zu einem positiven oder negativen Erfolg beigetragen hat, ist mit den bekannten Bewertungskriterien nicht quantifizierbar. Dennoch soll in diesem Zusammenhang Abstand von dem Dogma genommen werden, dass das, was nicht quantifizierbar sei, nicht wichtig sei und daher keiner Beachtung bedürfe. Mit diesen Worten kritisiert Malik eine falsch verstandene Wissenschaftlichkeit des „Szientismus“ (vgl. Malik 2009, S. 183). Diesem entgegenwirkend, soll als Beispiel das Kommunikations-Controlling<sup>170</sup> angeführt werden, das als ein Führungsprozess der Steuerung und Begleitung des Kommunikationsmanagements bezeichnet wird, wobei es für eine Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanztransparenz sorgt und Methoden für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitstellt. Kommunikation wird hier als ein vom Top-Management relevanter Wertschöpfungsfaktor beschrieben. Wie Führung, zählt auch Kommunikation zu den immateriellen Werten eines Unternehmens, die zu-

---

<sup>170</sup> In der Kommunikationspraxis stellen die Steuerung und Bewertung von Unternehmenskommunikation gemäß der Unternehmensstrategie zentrale Herausforderungen in der Kommunikationspraxis dar. International diskutieren u. a. das Institute for Public Relations in den USA und die Swedish Public Relations Association in Europa schon seit mehreren Jahren über eine wertorientierte Unternehmenskommunikation. Im Rahmen des zweiten European Summit on Measurement im Sommer 2010 haben Kommunikationsexperten aus 33 Ländern die „Barcelona Declaration of Measurement Principles“ verabschiedet, womit erstmals international einheitliche Standards für das Kommunikations-Controlling festgelegt wurden. Anschließend wurde das „Valid-Metrics“-Modell vorgelegt, ein Stufenmodell, das den Wertbeitrag der Kommunikation darstellt und für verschiedene Wirkstufen Kennzahlen aufzeigt. Die Qualitätsstandards im Controlling sind seit 2009 in der DIN SPEC 1086 festgelegt. (Juhn & Sass 2011, S. 5 f.)

nehmend eine wachsende Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. (Vgl. Juhn & Sass 2011, S. 5 ff.) Dieser Ansatz orientiert sich jedoch auch an klassisch operativen Erhebungsindikatoren, die anhand der Kategorien Input (Personalkosten), Output (Clippings, Visits, Downloads), Outcome (Verweildauer, Leser pro Ausgabe) und Outflow (Umsatz, Projektabschlüsse, Kostenreduktion) messbar sind (vgl. communicationscontrolling.de 2014, Internetquelle).

In Bezug auf Führung könnte sich eine Variante der Operationalisierung an den Specification Sheets<sup>171</sup> orientieren, die in Form eines formalen Dokuments die Anforderungen an eine Führungskraft für eine konkrete Führungsposition beschreiben. Khurana merkt jedoch kritisch an, dass *„the resulting list is usually so long that, if taken seriously, it would deter many candidates by its sheer length. In compiling this list of desired qualities, moreover, directors give little attention to their relative importance.“* (Khurana 2005, S. 123) Statt der Bewertung entsprechend aufgestellter Anforderungskriterien, in denen häufig das in Kapitel 4.8 beschriebene Rollendilemma auftritt<sup>172</sup>, waren die Entscheider bei der Rekrutierung häufig geleitet durch die aktuelle berufliche Position des Kandidaten, die im gegenwärtigen Unternehmen erzielten Ergebnisse durch die Person und die Struktur des gegenwärtigen Unternehmens. (Vgl. Khurana 2005, S. 122 ff.) Gleichzeitig spielt der „habit of thought“ eine elementare Rolle:

*„Habits of thought are organizing and classificatory principles that are endowed with the character of common sense, theories that seem self-evident. Directors' ideas about the criteria necessary to be included in the candidate pool actively influence the characteristics of the candidate pool.“* (Khurana 2005, S. 127)

Obwohl keine etablierten Modelle zur Messung von Führung vorliegen, bedarf es in der Betrachtung des Ansatzes in Bezug auf die Bewertung und Beurteilung von Führung eines Paradigmenwechsels. Nach den bisher vorliegenden Erkenntnissen kann das Phänomen „Führung im 21. Jahrhundert“ nicht mit starren Variablen und quantifizierbaren Indikatoren in der Form vorhandener Schemata erfasst werden, da die Menge nicht-erfassbarer Führungsgrößen zu hoch ist. Zwar kann auch ein operationalisiertes Mess-

---

<sup>171</sup> Der Begriff des Specification Sheet ist an den technischen Begriffskontext eines „Normblattes“ angelehnt und beschreibt die Spezifikation für die Anforderungen an eine konkrete Führungsposition. Im Suchprozess für eine neue Führungskraft nutzen Unternehmen häufig die professionelle Unterstützung von Unternehmensberatungen in Form von auf die Führungskräfte-suche spezialisierte Executive Search Companies.

<sup>172</sup> In vielen Specification Sheets werden die sich widersprechenden Anforderungen gestellt, z. B. gleichzeitig team- und konsensorientiert sowie direktiv aufzutreten oder risikobereit zu sein ohne zu viele Risiken einzugehen (vgl. Khurana 2005, S. 124).

verfahren keinen Anspruch auf Vollständigkeit gewährleisten, dennoch bildet es die Realität im Maße der abgefragten Indikatoren ab. Im Falle der Führung sind die entscheidenden Variablen infinitesimal<sup>173</sup> und können aufgrund der dadurch entstehenden Komplexität nicht mehr in Form von quantifizierbaren Messgrößen erfasst werden. In Bezug auf Führung ist somit zu vermuten, dass eine quantitative Messbarkeit im Bereich der Illusion liegt und davon auszugehen ist, dass Führung dort beginnt, wo keine Quantifizierung mehr möglich ist. Die Grenzen der Messbarkeit sind zu erkennen, zu akzeptieren und zu verschieben.

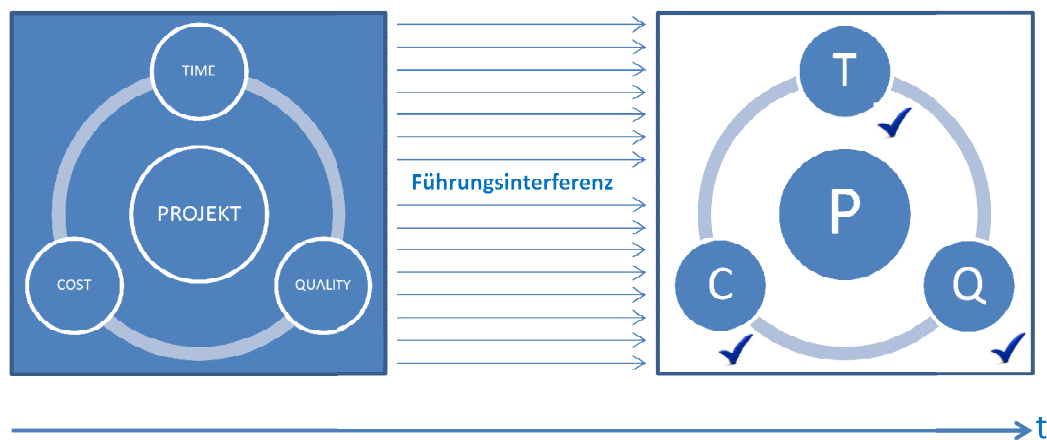


Abb. 6: Führungsinterferenz.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

In Anlehnung an das betriebswirtschaftliche Projektmanagement können die drei voneinander abhängigen und sich wechselseitig beeinflussenden Zieldimensionen eines Projektes mit den quantifizierbaren Größen „Zeit“<sup>174</sup>, „Kosten“<sup>175</sup> und „Qualität“<sup>176</sup> erfasst werden. Konkrete Zielkriterien definieren die zu erreichenden Ziele danach, ob sie spe-

<sup>173</sup> Angelehnt an den mathematischen Begriff der positiven Infinitesimalzahl, einem Objekt, welches bezüglich der Ordnung der reellen Zahlen größer ist als null, aber kleiner als jede noch so kleine positive reelle Zahl, soll hier die kleinstmögliche Größe einer zu berechnenden Einheit beschrieben werden.

<sup>174</sup> Fragen in Bezug auf die Zieldimension Zeit: Wann soll das Projekt begonnen und beendet werden? Gibt es fixe Termine und Meilensteine?

<sup>175</sup> Fragen in Bezug auf die Zieldimension Kosten: Welches Budget steht zur Verfügung? Welche Mitarbeiter stehen mit welcher Qualifikation in welchem Umfang zur Verfügung?

<sup>176</sup> Fragen in Bezug auf die Zieldimension Qualität: Welche Ergebnisse müssen in welcher Qualität vorliegen? Qualität kann außerdem nach DIN EN ISO 9004 als „die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen“ (Haase 2001, S. 157) definiert werden. Mit Qualität wird im betrieblichen Zusammenhang primär die Beschaffenheit, Art, Form, Umfang und der Prozess der Entstehung eines Produktes oder einer Dienstleistung beschrieben. Weitere Ausführungen zur Begrifflichkeit, den Kernsätzen, Standards und Indikatoren von Qualität siehe Haase 2001, S. 157 ff.

zifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert (SMART-Ziele) (vgl. Doran 1981, S. 35 f.) sind. Der Anfangs- und Endzustand eines Projektes können in dieser Konstellation optimal und eindeutig bewertet werden. Die Art und Weise jedoch, in welcher Form eine Führungskraft Ergebnisse und Ziele beeinflusst, ist nicht definiert und in dem zeitlichen Verlauf zwischen dem SOLL- und dem IST-Zustand entsteht ein Moment der Führungs-Interferenz, die für den Zielerfolg zwar maßgeblich, aber nicht mit herkömmlichen Methoden abbildbar ist. In dieser „Lücke“ ist davon auszugehen, dass die Menge an infinitesimalen Wirkungsvariablen der Führung eine entscheidende Rolle einnimmt. Die Führungskraft operiert in einem dynamischen Prozess als Katalysator, der sich einerseits durch Flexibilität und Wandelbarkeit auszeichnet, andererseits aber auch das Ziel fokussiert. Der Führungserfolg einer Führungskraft hängt somit vom Verhalten gegenüber den geführten Personen ab und in Bezug auf die Bilanzierung dieser immateriellen Grundlage wird das, was zur Ressource wird, erst im Kontext erkennbar. Die Führung im 21. Jahrhundert ist durch die sensorischen Aufnahmefähigkeiten der Führungskraft gekennzeichnet und passt sich seismographisch den sich permanent wandelnden Umweltzuständen an.

#### **4.10 Zwischenfazit**

Der einleitend beschriebene Mythos globaler Führung kann insofern entmystifiziert werden, als dass – dem Axiom Watzlawicks folgend, man könne nicht nicht kommunizieren – Führungskräfte im internationalen Umfeld täglich global interagieren und dabei in Wechselbeziehungen mit anderen Individuen Führung aktiv gestalten und dadurch Orientierung und Sicherheit vermitteln sowie Ziele vorgeben und deren Einhaltung sicherstellen. Die Ausführungen verweisen darauf, dass es für das Verständnis einer globalen Führung nicht primär relevant ist, dass der handelnde Akteur verfassungsmäßiges Mitglied des politischen Systems sein muss, um Führung zeigen zu können. Führung im inkludierten Verständnis von Leadership und Management beinhaltet ein bewusst entwickeltes kulturelles Verständnis, das nicht als gutes Benehmen vorausgesetzt werden kann. Daher ist, neben dem beschriebenen Alltagswissen ein ‚cultural knowledge‘ bzw. ein ‚individual cultural knowledge‘ erforderlich, das kulturelle Überschneidungssituationen definiert. Im Hinblick auf die Integration neuer Lerninhalte in das Alltagswissen, müsste das kulturelle Wissen ebenfalls zu gelebtem Alltagswissen werden, da es in einer Vielzahl internationaler Unternehmungen bereits vorausgesetzt wird. Da es sich

derzeit aber überwiegend noch um Sonderwissen handelt, werden Schulungen und Trainings zu interkulturellen Thematiken angeboten. Die Herausforderung in Bezug auf kulturelles Wissen als Sonderwissen besteht darin, dass es kein einheitliches Wissen in Bezug auf kulturelle Interaktionssituationen geben kann, da Interkulturalität durch individuelles Erfahrungswissen in das eigene Alltagswissen aufgenommen wird. ‚Individual cultural knowledge‘ wird somit zu einem Führungswissen, das für zukünftige international tätige Führungskräfte unabdingbar ist. Den bisherigen Ausführungen zufolge kann darauf geschlossen werden, dass zu diesem internationalen Führungswissen zukünftig auch ein Führungsnetzwerkkonstrukt aus Führungskräften und Experten zählt, das anknüpfend an das Modell der ‚dominant coalition‘ zu einer ‚dominant global coalition‘ aus Führungskräften der obersten Führungsebene und ausgewiesenen Experten wird, die – statt einem Führungsdilemma zu erliegen – Vielfalt nutzen, um Führungsdynamik zu erzeugen. In einem Modell der globalen Führungskraft wird räumlich nicht mehr zwischen den Handlungsfeldern In- und Ausland unterschieden. Alle Führungskräfte haben ein globales Denken internalisiert und haben sich in einer internationalen Arbeits- und Gedankenwelt positioniert, da internationale Berührungsfelder zu jeder Zeit in allen Bereichen einer internationalen Unternehmung gegeben sind. Der Ansatz einer ‚dominant global coalition‘ beschreibt u. a. die zeitlich befristete Mitgliedschaft von Gremienmitgliedern in einer Vorstandskonstellation. Für ausgewählte Fragestellungen wird eine globale Führungskraft in das oberste Führungsgremium aufgenommen, um wissensbasierten Input zu ausgewählten Fragestellungen zu leisten und Entscheidungen auf der Grundlage eines umfangreichen Know-Hows treffen zu können. Diesem Ansatz zufolge müssten die Führungskräfte in der ersten, zweiten und ggf. auch dritten Führungsebene dem Typus der globalen Führungskraft entsprechen, um die Differenz zwischen den unterschiedlichen Führungsebenen und Verantwortungsbereichen zu überwinden. Der Typus einer globalen Führungskraft ist die Voraussetzung für eine flexible, aber dennoch strukturierte nach Aufgaben und Zielen ausgerichtete Führung. Hierarchie spielt in diesem Zusammenhang für den Entscheidungsprozess eine elementare Rolle, dennoch diffundieren globale Manager durch die verschiedenen Ebenen und durchbrechen das klassisch starre Hierarchiemuster. Es entsteht eine Semipermeabilität des innersten Führungskreises, der ‚dominant coalition‘. Die globalen Führungskräfte ergänzen diesen ‚inner circle‘ um neue Einflüsse von außen.

*„Die heutige Form der Kommunikation stellt andere Ansprüche an die Definition von Raum und Zeit.“ (Frank Dommenz)*

## **5 Kulturelle Kommunikation und individuelles kulturelles Wissen als Basis globalisierten Handels und Handelns**

Vor knapp einem halben Jahrhundert reflektiert Drucker in Bezug auf Management, dass Kommunikation bereits seit mehr als zwanzig Jahren im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Aufmerksamkeit stehe und die Ergebnisse bis dato eher „dürftig“ seien:

*„Die Kommunikation ist im allgemeinen heute genauso unzureichend wie vor zwanzig oder dreißig Jahren, als wir zuerst entdeckten, dass wir sie brauchten und dass uns in der modernen Organisation befriedigende Kommunikation fehlt.“ (Drucker 1967, S. 108)*

Rund zehn Jahre zuvor hatte Drucker sogar festgestellt, dass Manager Mitte der 1950er Jahre von den Fähigkeiten, die sie brauchen, am wenigsten über die des Lesens, Schreibens, Sprechens und Sichvorstellens verfügten:

*„Die Manager müssen die Sprache kennen, verstehen lernen, was die Worte sind und was sie bedeuten. Vielleicht als Wichtigstes müssen sie Achtung vor der Sprache bekommen als der kostbarsten Gabe und Erbschaft des Menschengeschlechtes. Der Manager muß den Sinn jener alten Definitionen der Redekunst begreifen lernen, als ‚die Kunst, das Herz des Menschen zur Liebe der Weisheit zu verleiten‘.“ (Drucker 1956, S. 413)*

Im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts angekommen steht Kommunikation noch immer im Fokus. In seiner Europa-Rede vom 22.02.2013 betont Bundespräsident Joachim Gauck:

*„Kommunikation ist für mich kein Nebenthema des Politischen. Die ausreichende Erläuterung der Themen und Probleme ist vielmehr selbst Politik. Eine Politik, die mit der Mündigkeit der Akteure in der Agora rechnet und die Bürger nicht als untätig, desinteressiert und unverständlich abtut.“ (Gauck 2013, Internetquelle)*

Wie bereits am Wandel des Führungsdiskurses aufgezeigt, wird hier den Bürgern – ebenso wie den Mitarbeitern in Unternehmen – eine Mündigkeit zugesprochen, die als Grundlage für den Erfolg der Unternehmung – ebenso in der Wirtschaft wie in der Politik – angesehen wird. Persönliche Kommunikation nimmt hier einen elementaren Faktor ein. Auch in einer Gegenwart, in welcher der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien alltäglich geworden ist und Sitzungen auch ohne geographische Mobilität der Beteiligten stattfinden können, ist der direkte Kontakt zwischen

handelnden Individuen essentiell, da ohne persönliche Begegnungen und persönliche Kommunikation Abstimmungsprobleme auftreten. Die modernen Kommunikationstechniken können somit nicht persönliche Kontakte und Treffen von Projektmitgliedern ersetzen.<sup>177</sup> (Vgl. Gillies 2013, S. 2, Internetquelle; Kutschker & Schmid 2011, S. 641)

### **5.1 Eine Bestandsaufnahme: „Kommunikation ist der Schlüssel“**

In der wissenschaftlichen Literatur hat bereits eine Vielzahl an Autoren festgestellt, dass Kommunikation (vgl. Groyberg & Slind 2012, S. 78 ff.; de Vries, Bakker-Pieper & Oostenfeld 2010, S. 367 ff.; Frese, Beimel & Schoenborn 2003, S. 671 ff.; Towler 2003, S. 363 ff.; Awamleh & Gardner 1999, S. 345 ff.; Den Hartog & Verburg 1997, S. 355 ff.) und vor allem internationale Kommunikation (vgl. Thomas, Kammhuber & Schroll-Machl 2007; Thussu 2000) zentrale Bestandteile von Führung sind. Auch die Ergebnisse des European Communication Monitors 2013<sup>178</sup> zeigen, dass der Vorstandsvorsitzende bzw. der CEO über eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit verfügen muss, um unternehmensinterne und -externe Schlüsselbotschaften zu transportieren. Gleichfalls beschreibt internationale Kommunikation 80 Prozent des Tätigkeitsanteils internationaler Fachkräfte. Die größte Herausforderung der Anwendung internationaler Kommunikation in außereuropäischen Ländern besteht darin, Kommunikationsstrategien mit sozialer, kultureller und politischer Sensibilität zu entwickeln. (Vgl. Zerfass et al. 2013, S. 17 und 61 ff.) Eine weitere Studie mit dem Titel „Kommunikation ist der Schlüssel“ (Pentland 2012), in der über elektronische Messgeräte soziodemografische Daten zum individuellen Kommunikationsverhalten erfasst wurden, bestätigt, dass sich die gemessenen Kommunikationsmuster aus den drei Faktoren „Energie“<sup>179</sup>, „Engagement“<sup>180</sup> und „Exploration“<sup>181</sup> zusammensetzen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dem-

---

<sup>177</sup> Trotz Videokonferenzen und anderen bildlichen Übertragungstechniken bleibt der direkte Kontakt zum Geschäftspartner wichtig. Der Verband Deutsches Reisemanagement (VDR) verzeichnete 2011 eine Steigerung von 5,9 Prozent bei den Außenterminen. Nicht eingetroffen ist die Prognose, dass technische Kommunikationsmittel das Reisen überflüssig machen, die Zahl der virtuellen Meetings stagniert. (Vgl. Gillies 2012, S. 2, Internetquelle)

<sup>178</sup> Im Rahmen der Studie zum Status Quo und zu den Entwicklungsperspektiven der Unternehmenskommunikation/PR in Europa, Handlungsfeldern und Instrumenten, Rollenverständnis, Qualifikationsbedarf, Macht und Einfluss sowie Führungsstil wurde eine Längsschnittuntersuchung im Bereich des Kommunikationsmanagements durchgeführt, an der 2710 Experten aus 43 Ländern teilnahmen. (Vgl. Zerfass et al. 2013, S. 9)

<sup>179</sup> Energie bezeichnet die Häufigkeit und Art des Gedankenaustauschs (vgl. Pentland 2012, S. 39).

<sup>180</sup> Engagement steht für die gleichmäßige Beteiligung aller Teammitglieder (vgl. ebd.).

nach in der individuellen Kommunikationsform, wobei die Daten belegen, dass bei räumlich getrennten und mehrsprachigen Teams häufiger Verständigungsprobleme entstehen, da elektronische Kommunikation keine vergleichbare Energie bzw. vergleichbares Engagement wie persönliche Interaktion schafft. (Vgl. Pentland 2012, S. 38 ff.)

Der zentrale Fokus bei Alvesson und Sveningsson liegt auf der Dichotomie zwischen Sprechen und Zuhören. Die Autoren unterstellen, dass „*leaders are typically portrayed as great communicators, doing much of the talking and little of the listening, getting others to listen.*“ (Alvesson & Sveningsson 2003, S. 1437) Vor allem das Zuhören und insbesondere das aktive Zuhören seien in der wissenschaftlichen Literatur nicht oder nur wenig dokumentiert. Die Wissenschaftler stellen die These auf, dass die Vorstellung von Führung eng mit der Fähigkeit des Zuhörens verbunden sei. (Vgl. Alvesson & Sveningsson 2003, S. 1439 ff.) Sie konstatieren die wechselseitige Kommunikation als Führungsvariable: „*By listening, the manager does leadership, and demonstrates to him or her self progressiveness, people skills and social significance.*“ (Ebd., S. 1453)

Diesen Ausführungen folgend, kann Baecker – auch zehn Jahre nach seiner Veröffentlichung 2003 – gefolgt werden, indem er die tatsächliche Aufgabe, das hidden curriculum der Organisationsentwicklung in der „*Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation, das heißt in der Korrektur eines technischen zugunsten eines sozialen Verständnisses von Organisation*“ (Baecker 2003, S. 137) sieht. In Form von Kundenbindung und Mitarbeiterengagement, Vertrauen der Investoren und Verständnis in der Öffentlichkeit stellt Kommunikation eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg dar und ist in Unternehmungen eng mit Führung und Organisation verwoben. Einige Autoren stellen Führung sogar in erster Linie als Kommunikation dar (vgl. Groysberg & Slind 2012, S. 78; Neufeld, Wan & Fang 2010, S. 228 ff.; Bruhn & Reichwald 2005, S. 132 f.; Posner 2005, S. 159). Über das Delegieren von Aufgaben an Mitarbeiter hinausgehend bedeute Führungskommunikation das „*Herausbilden einer eigendynamischen Sinn- und Wertegemeinschaft*“ (Schuppener 2010, S. 56).

---

<sup>181</sup> Exploration beschreibt den Austausch mit anderen Teams bzw. die Verbindung zu externen Informanten (vgl. ebd.).



## 5.2 Die Zeichenhaftigkeit von Führungskommunikation

Unzählige Informationen werden täglich weltweit mündlich und schriftlich zwischen Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen und ihren Mitarbeitern bzw. anderen Stakeholdern über eine Vielzahl an Kommunikationsmedien unter Verwendung von Zeichen auf intrapersonaler, interpersonaler und mediengebundener Ebene ausgetauscht. Aufgrund des semiotischen Forschungsansatzes in Bezug auf Kommunikation sollen klassische Sender-Empfänger-Modelle wie das informationstheoretische Modell der Nachrichtenübertragung<sup>182</sup>, das eine Erweiterung des einfachen triadischen Kommunikationsmodells um das Konzept des Kanals als physikalisches Übertragungsmedium beschreibt, als Grundlage eines semiotischen Verständnisses von Kommunikation verstanden werden. Demnach zeichnet sich Kommunikation u. a. durch die Verwendung und Deutung von Zeichen aus, welche die Weitergabe oder Speicherung von Informationen ermöglichen. Als Zeichen werden Gegenstände verstanden, die jeweils anderen Gegenständen zugeordnet sind. Durch diese Verknüpfung ruft die Wahrnehmung oder Vorstellung des Zeichens die Vorstellung des zugeordneten Gegenstandes hervor. Das semiotische Kommunikationsverständnis beschreibt einen Verständigungsvorgang, der jedoch als Ergebnis Verständnis in Form einer gemeinsamen Erkenntnis hervorruft und als Prozess die Voraussetzung für zweckrationales und zielgerichtetes Handeln darstellt. Die Struktur eines Zeichens – was es ist – und die Funktion eines Zeichens – was es bewirkt – sind jeweils abhängig von der kommunikativen Situation, in der es gebraucht wird. Für das Verständnis von Kommunikation in der Semiotik nimmt die Triade als eine Beziehung zwischen drei Elementen eine zweifache Relevanz ein. Einerseits unterscheidet Morris die drei semiotischen Ebenen Syntaktik, Semantik und Pragmatik, wo-

---

<sup>182</sup> Das informationstheoretische Modell der Nachrichtenübertragung wurde 1949 von Shannon und Weaver, den Begründern der Informationstheorie, formuliert. In ihrem Werk „Mathematische Grundlagen der Informationstheorie“ („The mathematical theory of communication“) beschreiben sie die mathematische Theorie der Kommunikation. Das lineare Modell von Shannon und Weaver beschreibt einen Kommunikationsvorgang zwischen Sender und Empfänger, wobei der Sender auf Basis einer Informationsquelle eine Nachricht in Form eines Codes formuliert, die er einem Empfänger mit Hilfe eines Signals über einen Kanal mitteilt. Der Empfänger dekodiert die empfangene Nachricht, womit das Informationsziel erreicht ist. Das Grundmuster dieses Modells besteht in einem Kommunikationsprozess, in dem Sender und Empfänger Informationen austauschen, indem sie Botschaften in Signale, Zeichen und Symbole auf der einen Seite verschlüsseln und auf der anderen Seite entschlüsseln. Zwischenmenschliche Kommunikationsprozesse werden hier auf eine rein physikalische Übertragung von Signalen zwischen Sender und Empfänger reduziert, so dass zwar eine Verständigung möglich ist, der Prozess des Verstehens jedoch nicht berücksichtigt wird. (Vgl. Blom & Meier 2004, S. 74; Behrendt 2002, S. 684; Krallmann & Ziemann 2001, S. 21; Auer 1999, S. 7 ff.)

bei die pragmatische Ebene für die vorliegende Arbeit maßgeblich relevant ist. In dieser Lehre von der Zeichenverwendung wird neben dem Mittel- und dem Objektbezug zusätzlich ein Bezug zum Interpretanten hergestellt, auf welchen das Zeichen wirkt. Andererseits besteht die elementare Voraussetzung für die Entstehung von Kommunikation in einem Semioseprozess, an dem drei wesentliche Elemente beteiligt sind: ein Kommunikator, ein Zeichen bzw. eine Botschaft und ein Rezipient bzw. Interpret des Zeichens. (Vgl. Heringer 2004, S. 9; Merten 1999, S. 44; Halder & Müller 1996, S. 357)

In Bezug auf Führung stellt Drucker den Entscheidungsprozess Ende der 1960er Jahre noch als systematischen Denkprozess durch die Führungskraft dar. Hier liegt ein intrapersonales Kommunikationsverständnis vor, wobei es einem Individuum obliegt, aufgrund seiner Stellung wichtige Entscheidungen für die gesamte Organisation zu treffen. Drucker knüpft hier bereits an die Zeichenhaftigkeit an, denn er betont: „*Wer eine Entscheidung treffen will, forscht nach Zeichen, ob etwas Untypisches, etwas Ungewöhnliches sich zuträgt [...].*“ (Drucker 1967, S. 206 f.) Diese Suche nach Zeichen vollzieht sich in einem permanenten, sich ständig wiederholenden Prozess, der klassischen Regeln<sup>183</sup> folgt, der aber auch über einen Rückkopplungsprozess verfügen muss, so dass Erwartungen, die der Entscheidung zugrunde liegen, permanent mit den tatsächlichen Ereignissen abgeglichen werden können (vgl. Drucker 1967, S. 222).

Wie auch im weiteren Verlauf der Untersuchung noch aufzuzeigen sein wird, entsteht vor dem Hintergrund fortschreitender Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse ein dialektisches Verhältnis zwischen Kommunikation und Kultur, wobei eine wechselseitige Orientierung von Individuen als Voraussetzung für eine kulturelle Kommunikation betrachtet werden kann. Auf dieser Basis soll auf ein interkulturelles Kommunikationsmodell zurückgegriffen werden, das eine umfassende Definition für Kommunikation im interkulturellen Kontext zur Verfügung stellt:

*„Kulturelle Kommunikation basiert auf einem reziproken und zyklischen Austauschprozess von verbalen und non-verbalen Zeichen (Z) zwischen einem Kommunikator (K) und einem Rezipienten (R) über physikalische Werkzeuge und unter Verwendung sprachlicher Kodes (S). Entscheidend ist*

---

<sup>183</sup> „Dies sind im wesentlichen dieselben Regeln, die schon Hippokrates vor über 2.000 Jahren für medizinische Diagnosen aufstellte. Es sind die Regeln, die Aristoteles erstmalig für wissenschaftliche Beobachtungen formulierte und die dann von Galilei vor dreihundert Jahren von neuem bestätigt wurden. Mit anderen Worten, es handelt sich um alte wohlbekannte, langerprobte Regeln, die man lernen und systematisch anwenden kann.“ (Drucker 1967, S. 206 f.)

*die semiotische Mitteilung von Informationen, Ideen und Haltungen, die über Stimulation (Reiz) und Response (Reaktion) hinausgeht und aufgrund eines identischen Verständnisses der verwendeten Zeichen und Symbole eine erfolgreiche Verständigung in Form von Ausdruck (expression), Deutung (interpretation) und Reaktion (response) zwischen zwei Individuen ermöglicht, deren Position permanent zwischen Kommunikator und Rezipient wechselt.“ (Mergler 2011, S. 150)*

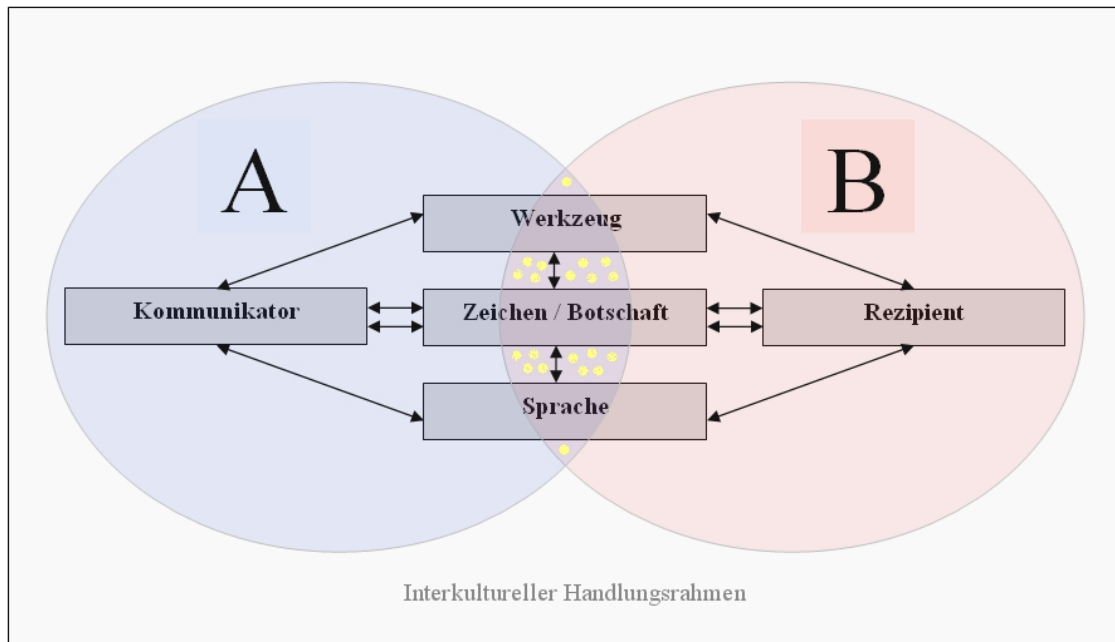


Abb. 7: Interkulturelles Kommunikationsmodell.  
(Quelle: Mergler 2011, S. 150)

In diesem interkulturellen Kommunikationsmodell wurden Modelle aus der Kommunikations- und Sprachwissenschaft<sup>184</sup> mit interkulturellen Theorien zu einem Prozessmodell verbunden, das Kommunikation als aktiven Prozess in Form von Informationsfluss und -rückfluss darstellt. Kommunikator (K) und Rezipient (R) befinden sich vor einem interkulturellen Handlungsumfeld (Interkultureller Handlungsrahmen) und müssen sich in der jeweiligen Kommunikationssituation auf eine Handlungssprache (S) festlegen. Diese kann entweder die Muttersprache eines Gesprächspartners darstellen, welche der andere auch beherrscht oder eine dritte Verkehrssprache, welche sowohl Kommunikator als auch Rezipient als Fremdsprache zur Verständigung nutzen. Für die Kommunikation können synchrone oder asynchrone Kommunikationsmedien gewählt werden, welche

<sup>184</sup> Maßgeblich wurde sich bei der Modellgestaltung auf das Organon-Modell der Sprache (Bühler 1976) und das Modell der Kommunikativen Funktionen (Jakobson 1960) bezogen.

aus einem modular zusammengesetzten Satz von Werkzeugen (W) bestehen, die singular oder kombinatorisch eingesetzt werden können. Die Wahl des Werkzeuges beeinflusst und bestimmt die Übermittlung des verbalen bzw. non-verbalen Zeichens (Z) erheblich. In synchronen persönlichen Gesprächssituationen oder durch die Nutzung eines bildübertragenden Kommunikationsmediums können non-verbale Zeichen beispielsweise berücksichtigt werden, was bei asynchronen Kommunikationsmedien nicht der Fall ist. Das Zeichen, die jeweilige Botschaft als Information, Idee, Haltung in Form von Ausdruck, Deutung und Reaktion ist gekennzeichnet durch die Wahl des Werkzeuges und der Sprache.

Dieses Modell ist durch Reziprozität gekennzeichnet. Alle Elemente sind mit Pfeilen verbunden, da sie sich gegenseitig bedingen, beeinflussen und permanent aufeinander einwirken. Die Beziehung zwischen Kommunikator und Rezipient, verbunden über das Zeichen, ist hervorgehoben, da die Pfeile hier die für die Kommunikation notwendige Rückkopplung verdeutlichen. Diese Rückkopplung besteht in der Formulierung von Verständnis absichernden Fragen und Rückfragen, Wiederholungen oder Umformulierungen.

Das Kommunikationsmodell ist vor einem interkulturellen Hintergrund platziert, der durch die Überschneidung zweier Kreise das *interkulturelle Mehr* in der Schnittmenge symbolisiert. Statt einer Synthese wird Synergie erzeugt und statt Differenz wird Diversität betont. Das Entstehen dieser Schnittmenge hängt von der Bereitschaft der Kommunikationspartner A und B ab, sich dem fremdkulturellen Orientierungssystem zu öffnen. Daher fällt die Verhaltensregulation in der Überschneidungssituation in jeder Kommunikationssituation unterschiedlich aus und ist stets durch Unvorhersagbarkeit und Vagheit gekennzeichnet. Die farbliche Markierung verdeutlicht, dass die Schnittmenge nicht eine Mischung der beiden Primärfarben blau und rot ergibt, sondern in Form von gelben Punkten durch Diffusität gekennzeichnet ist, da das an dieser Stelle entstehende Kommunikationsprodukt nicht eindeutig prognostizierbar ist. (Vgl. Mergler 2011, S. 150 ff.)

Die sowohl in der Kommunikation als auch in der Umwelt entstehenden Variationen und die Unsicherheit in Bezug auf Handlungsentscheidungen einzelner Individuen knüpft an das bereits beschriebene Führungsdilemma an, das hier aber nicht im Sinne einer Negativspirale verstanden, sondern als Chance einer wechselseitigen Führungsdy-

namik angenommen wird. Voraussetzung dafür ist das Verständnis einer rekursiven Führung, einem kontinuierlich interaktiven Prozess, der sich zwischen Führungskraft und Mitarbeitern permanent formt und neu entwickelt. Führung stellt demzufolge einen dualistischen und interaktiven Prozess zwischen mindestens zwei Personen dar, die sich in einer wechselseitig dialogischen Kommunikationssituation befinden.

Die dialogische Führung, auch als Management by dialogue zu bezeichnen, beschreibt in diesem Zusammenhang allerdings nicht ausschließlich den kommunikativen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sondern bezieht sich auf die Gesamtheit allen interaktiven Verstehens verschiedener Identitäten. Die Führungskraft tritt hier als integrative Identität auf – zusammengesetzt aus verschiedenen Elementen – und entfaltet ihre Präsenz im interaktiven Geschehen mit den Kollegen und Mitarbeitern durch eine dialogische Orientierung. Jetter zufolge treten Dialog-Manager als Katalysatoren für lernende Beschäftigte auf, die durch Kommunikation und Vernetzung attraktiver und motivierender Leitbilder sowie fachlicher Kompetenz führend wirken. (Vgl. Jetter 2001, S. 46 ff.)

### **5.3 Die Überwindung der Dichotomie des Kommunikationsbegriffs als Voraussetzung für erfolgreiche globale Führung**

Der Begriff von Kommunikation in Unternehmungen hat seiner Verwendung nach einen Doppelcharakter und kann einerseits instrumentell bzw. funktional, andererseits institutionell verstanden werden. Die Unternehmenskommunikation im Sinne von Sichtbarkeit der Kommunikation im gesamten Unternehmen als Führungsaufgabe entspricht dem instrumentellen Charakter, wohingegen die Abteilung der Unternehmenskommunikation in einem Unternehmen als Institution den institutionellen Ansatz verfolgt. Wie Kahle diesen Doppelcharakter für Unternehmenskultur<sup>185</sup> beschreibt, lässt sich auch im Falle der Kommunikation sagen: Führung *ist* Unternehmenskommunikation (instrumentell) und Führung *hat* eine Unternehmenskommunikation (institutionell). Wie Kultur und Organisation bei Kahle, ist auch Kommunikation kein Realphänomen, das sichtbar oder fassbar ist, sondern vor allem Beziehungen ausdrückt, die sich in Symbolen, Metaphern, Schaubildern oder anderen Artefakten konkretisieren. (Vgl.

---

<sup>185</sup> „Das Unternehmen ist eine Kultur bzw. eine Organisation“ und „Das Unternehmen hat eine Kultur bzw. eine Organisation.“ (Kahle 1988b, S. 2).

Kahle 1988b, S. 2) Darüber hinaus drückt Kommunikation nicht nur Beziehungen aus, sondern stellt auch Beziehungen her. Kahle kann auch insofern gefolgt werden, als dass Führung, dessen Ziel in einer Unternehmensidentität liegt, durch Kommunikation geprägt werden muss und in kein gängiges Führungsstilschema passt. Systematisch könnte es der Führungstechnik „Management by dialogue“ zugeordnet werden. Dieser Ansatz greift aber zu kurz, da die Führungskraft eigene Werte durch Gespräche, eigenes Handeln, Symbole und Anwesenheit in jedem Organisationsmitglied verständlichen Einzelhandlungen repräsentieren und vermitteln muss.

*„Das heißt, der Manager muß die gemeinsamen Werte und Normen, die er demonstrieren oder vermitteln will, jeweils in konkrete Handlung oder Entscheidung transformieren und das möglichst häufig gegenüber möglichst vielen Personen; indem diese die Handlung nachvollziehen, die Entscheidung ausführen oder die Ergebnisse diskutieren, werden die Werte mit den Handlungen verknüpft und damit real und sichtbar und sie gehen in den Erfahrungsschatz der Betroffenen ein; sie werden über die Habitualisierung internalisiert.“* (Kahle 1988b, S. 7)

Kahle betont die Wichtigkeit kommunikativer Führung, da nur die persönliche Übermittlung von Informationen jene affektive Wirkung hat, auf die es bei der Herstellung von Identität ankommt (vgl. Kahle 1988b, S. 7). Gleichzeitig sei für die kommunikative Führung, in der Entscheidungssituationen auftreten, eine *„zweckentsprechende Umverteilung des erforderlichen Wissens durch Kommunikation erforderlich“* (Kahle 1997, S. 165), da die für den Entscheidungsprozess erforderlichen Informationen aufgrund individueller Wissens- und Erfahrungsunterschiede unterschiedlich auf die Angehörigen eines Teams bzw. einer Wissensgemeinschaft verteilt sind (vgl. Kahle 1997, S. 165). Effektives Wissen beschreibt in diesem Zusammenhang ein spezialisiertes Wissen, das Wissensarbeiter in einer Organisation einsetzen und optimalerweise in einem Kollektiv mit dem Fokus auf ein gemeinsames Endprodukt zur erfolgreichen Umsetzung bringen. Aufgrund der *„Aufwärtsmobilität der Wissensgesellschaft“* (Drucker 2009a, S. 92), unterliegen die handelnden Individuen einem hohen psychologischen Druck in Form eines Konkurrenzkampfs (vgl. Drucker 2009a, S. 90). Dieser kann durch Vertrauen, einer Beziehungsvariable in der Interaktion zwischen Personen, verringert werden. Petermann zufolge nimmt Kommunikation eine entscheidende Rolle für die Vertrauensbildung bei interpersonalen Beziehungen ein. Die erste Phase des Vertrauensbildungsprozesses besteht in der Herstellung einer verständnisvollen Kommunikation, gefolgt vom Abbau bedrohlicher Handlungen durch Kommunikation und schließlich dem ge-

zielten Aufbau von Vertrauen. Ein Vertrauensverlust ist durch die Zerstörung einer vertrauensvollen Kommunikation bedingt. Vertrauen stellt somit ein elementares Organisationsprinzip zwischenmenschlicher Austauschbeziehungen dar, wobei Vertrauensbildung und Kommunikation eng miteinander verbunden sind. Vor dem Hintergrund eines globalen Wirtschaftswachstums und dem unternehmerischen Agieren, Kooperieren oder Fusionieren über Kultur- und Landesgrenzen hinweg, erfasst das Phänomen Vertrauen im internationalen Kontext eine besonders kritisches Feld. (Vgl. Picot, Reichwald & Wigand 2003, S. 123 ff.; Petermann 1996, S. 27 ff.)

*„Ist man mit einer Kultur und ihren Institutionen als den Spielregeln sozialer Interaktion vertraut, dann können die Folgen des eigenen Handelns sowie das Verhalten der anderen besser eingeschätzt werden. Vertrauen gründet im Glauben an die Wahrheit des bewusst oder unbewusst Mitgeteilten. Die Erfassung des Wahrheitsgehaltes einer kommunikativen Äußerung aber ist in einem sozial und kulturell vertrauten Umfeld leichter als in einem völlig fremden. Dies gilt nicht zuletzt auch deshalb, weil bei unterschiedlichen kulturellen Hintergründen die Eindeutigkeit von Kommunikation in viel geringerem Maß gewährleistet ist als innerhalb derselben Kultur.“* (Picot, Reichwald & Wigand 2003, S. 123 f.)

Zu reflektieren ist außerdem, dass das Vertrauen nicht proportional zum Wachstum der Geschwindigkeit moderner Kommunikationsmedien wächst, sondern eine persönliche Beziehung für das Entstehen von Vertrauen vonnöten ist, um langfristig miteinander Geschäfte zu machen. Weitere Ausführungen zur Bedeutung von Vertrauen im intra- und interorganisatorischen Bereich sowie Vertrauen und reziprotem (Informations-) Verhalten siehe Picot, Reichwald und Wigand 2003, S. 123 ff. sowie die Dissertation von Vittar 2008, die auch auf die Rolle von Sprache als vertrauensbildendem Element eingeht.

#### **5.4 Das Management von Informationen, Kommunikation und Wissen als erfolgsleitende Faktoren**

Wie bereits im letzten Punkt erwähnt, kann Wissen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen generieren, indem die Erfassung, Speicherung und Teilung von Wissen sichergestellt wird. Die Sicherstellung dieses Prozesses bedarf einer neuen Art von Führung im 21. Jahrhundert, die maßgeblich auf Wissen – dem Fach- und Erfahrungswissen einzelner und dem kollektiven Netzwerkwissen vieler – basiert. Hierbei handelt es sich zumeist um implizites Wissen Einzelner, das in der Praxis kontextge-

bunden jeweils durch Ausbildung, Austausch und eigene Erfahrung erworben wurde. Aufgrund der Kontextgebundenheit kann das erlernte Wissen in der Regel nicht ohne Weiteres von einer Führungstätigkeit auf die nächste übertragen werden. (Vgl. Nonaka & Takeuchi 2011a, S. 60; Mintzberg 2010, S. 26) Als Untersuchungsgegenstand stützt sich Wissen auf Daten, „*die sich, in einen Kontext gestellt, zu Informationen wandeln, welche schließlich vernetzt werden.*“ (Freitag 2001, S. 132) Wie oben bereits ausgeführt, erfolgt die Informationsvernetzung durch individuelle oder kollektive Subjekte und ist daher an diese gebunden. Als organisatorische Wissensbasis kann man die individuellen und kollektiven Wissensbestände einer Organisation zusammen mit den gespeicherten Daten und Informationen betrachten. Wissen sei demnach die Gesamtheit aller Fähigkeiten und Kenntnisse, die individuelle und kollektive Subjekte zur Lösung von Problemen dynamisch einsetzen, was sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen umfasst. Informationen können erst dann zu Wissen werden, wenn sie kontext- und beziehungspezifisch sind. (Vgl. Niehaus & Wiesniewski 2009, S. 235; Freitag 2001, S. 131 f.) Lane prägt in diesem Zusammenhang den Begriff der ‚knowledgeable society‘<sup>186</sup> (vgl. Niehaus & Wiesniewski 2009, S. 213). Der Wissensbegriff erfährt zudem in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen eine sehr facettenreiche Betrachtung<sup>187</sup> (vgl. Freitag 2001, S. 131; Rode 2001, S. 5 ff.).

Für die vorliegende Arbeit ist der kognitionswissenschaftliche Ansatz<sup>188</sup> von Wissen sehr zielführend, da dieses hier aus einer übergreifenden, interdisziplinären Perspektive betrachtet wird und eine „*subjektive, selbstreferentielle, erfahrungsgeladete Konstrukti-*

---

<sup>186</sup> Der Begriff der ‚knowledgeable society‘ wird 1966 erstmals von Robert E. Lane geprägt, der den wachsenden Einfluss des wissenschaftlichen Wissens und die Bedeutung von Wissenschaft für die gesellschaftliche Entwicklung betont. Drei Jahre später nannte Peter F. Drucker den gesellschaftlichen Strukturwandel ‚knowledge society‘. Die gesellschaftliche Bedeutung und Funktion von Wissen betonte Daniel Bell 1973 mit seinem Begriff der ‚post-industrial society‘. (Vgl. Niehaus & Wiesniewski 2009, S. 213 f.)

<sup>187</sup> Rode geht dezidiert auf die unterschiedlichen Betrachtungsweisen des Gegenstandes Wissen in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, wie der Philosophie, der Neurobiologie, der Psychologie, der Soziologie, der Informatik, den Kognitionswissenschaften, dem Wissensmanagement und den Wirtschaftswissenschaften, ein (vgl. Rode 2001, S. 5 ff.).

<sup>188</sup> Der kognitionswissenschaftliche Ansatz basiert auf neurophysiologischen oder biologischen Überlegungen, wonach die Verarbeitung von Reizen im menschlichen Gehirn zu Wahrnehmungen oder Bildern von der Welt erfasst werden. Kahle stellt neun Elementarsätze auf, wobei der vierte sehr prägnant beschreibt, dass Wahrnehmung bzw. Beobachtung erfahrungsgeladet sei und keine isolierte oder abstrakte Operation des Gehirns darstelle. Primär würde Wissen bzw. Verstehen demzufolge über Erfahrung erworben. (Vgl. Kahle 1995, S. 5 ff.)



---

on des Gehirns“ (Kahle 1995, S. 10) darstellt. Kahle bezieht sich auf die Subjektivität von Wissen, da Wahrnehmung „*kein physikalischer Vorgang der Abbildung von einer physikalischen Dimension in eine andere, sondern ein Berechnungsvorgang ist*“ (ebd., S. 7), der durch die inneren Zustände des Subjektes beeinflusst ist. Wissen wird daher als selbst-referentiell bezeichnet, weil der menschliche Berechnungsvorgang – wie bereits vorausgehend für das Phänomen Führung betont – ein rekursiver und endloser Prozess sei (vgl. Foerster & Schmidt 1996, S. 34). Wie ebenfalls dem Phänomen Führung zugeeignet, beschreibt Kahle Wissen außerdem als erfahrungsgeleitet, indem Wissen durch handlungsmotivierte und -induzierte Beobachtung erworben wird, womit das menschliche Wissen abhängig ist von der Gesamtheit aller vergangenen Handlungen (vgl. Kahle 1995, S. 9). Im Kontext der Betriebswirtschaftslehre wird der Ressourcencharakter von Wissen hervorgehoben, wobei Wissen als Investitionsgut bezeichnet wird, das eine erklärende Funktion hat, überprüfbar ist, aus Erkenntnissen und nicht aus Normen besteht (vgl. Freitag 2001, S. 131; Rode 2001, S. 11).

Wie bereits in Kapitel 3.3 beschrieben und aufgrund der Tatsache, dass 90 Prozent der wissenschaftlichen und technischen Informationen im 20. Jahrhundert erzeugt wurden sowie Wissen mit mehr als 50 Prozent an der Wertschöpfung eines Unternehmens beteiligt ist, wird Wissen immer mehr zur bedeutsamsten Ressource<sup>189</sup> des 21. Jahrhunderts und stellt den entscheidenden Rohstoff für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit dar (vgl. Niehaus & Wiesniewski 2009, S. 211 ff.; Freitag 2001, S. 130). Als vierter Produktionsfaktor sei Wissen der „*Rohstoff der Zukunft*“ (Freitag 2001, S. 139). Gleichzeitig ist allerdings auch die Rede von einer „Krise des Wissens“, wonach der Verlust des Wissens zugunsten eines Warencharakters beschrieben wird. Der Begriff des Wissens entzöge sich zunehmend einer Systematisierung. Wissensmanagement sei daher häufig nur ein technologiebasiertes Daten- und Informationsmanagement, wobei eine große Differenz zwischen theoretischen Modellen und realen unternehmerischen Prozessen vorherrsche. (Vgl. Niehaus & Wiesniewski 2009, S. 212) Dieses Verständnis eines reinen Warencharakters von Wissen vernachlässigt jedoch die Personenbezogenheit von

---

<sup>189</sup> „Die drei Hauptmerkmale der Wissensökonomie sind: a) Grenzenlosigkeit, denn Wissen fließt müheloser als Geld, b) soziale Aufwärtsmobilität, für jeden zugänglich durch leicht erworbene formale Bildung, c) das Potenzial für Scheitern sowie für Erfolg. [...] Diese drei Merkmale machen die Wissensgesellschaft zu einer sehr wettbewerbsorientierten Gesellschaft, für Organisationen ebenso wie für Individuen.“ (Drucker 2009a, S. 85)

Wissen in der Form, als dass das Individuum als subjektiver Träger von Wissen über vorhandene Wissensbestände verfügt und als geistiger Eigentümer dieses Wissens über die Weitergabe oder Nicht-Weitergabe dieses Wissens entscheidet.

Wie bereits in Bezug auf Führung kann die Web 1.0-Analogie auch auf das Phänomen Wissen als elementarem Bestandteil von Führung übertragen werden. Kirsch spricht hier von einer koevolutionären Wissensgenese, die ihre Ausprägung in Form von drei aufeinanderfolgenden Eskalationsstufen findet. Auf der ersten Entwicklungsstufe steht der Wissensproduzent auf der einen und der Rezipient dieses produzierten Wissens auf der anderen Seite. Mit der Weitergabe von unveränderten Informationen findet ein unidirektionaler Wissenstransfer unter Vernachlässigung potenzieller Kontextdifferenzen statt. Übertragen auf das strategische Management werden die Ziele der Unternehmung als überwiegend vorgegeben unterstellt. Diese erste Stufe entspricht dem Sender-Empfänger-orientierten Web 1.0 bzw. Leadership 1.0-Ansatz. Die zweite Entwicklungsstufe berücksichtigt den spezifischen Kontext der beteiligten Individuen, indem Interpretationsangebote auf die Praxis bezogen, neu formuliert und konstituiert werden. (Vgl. Kirsch 2001, S. 371 ff.) Die Verwendung von Informationen wird dementsprechend nicht als Anwendung verstanden, sondern als ein

*„aktives Mit- und Neuproduzieren der Ergebnisse, die gerade dadurch den Charakter von ‚Ergebnissen‘ verlieren und im Handlungs-, Sprach-, Erwartungs- und Wertkontext des jeweiligen Praxiszusammenhangs nach immanenten Regeln in ihrer praktischen Relevanz überhaupt erst geschaffen werden.“ (Beck 1989, S. 11)*

Wissen erfährt somit eine kontextspezifische Verarbeitung und damit unter Umständen eine Verwandlung. Wissen 3.0 beschreibt schließlich ein „Denken in Kreisläufen“ (Kirsch 2001, S. 372) sowie wechselseitige Austauschbeziehungen zwischen den einzelnen Beteiligten, die Kirsch als koevolutionäre Wissensgenese beschreibt. Wissen stellt dabei nicht das ikonische Abbild einer objektiven Wirklichkeit dar, sondern eine kontextspezifische Konstruktion der Wirklichkeit. (Vgl. ebd.)

*„Basierend auf der radikal konstruktivistischen Vorstellung, dass Wirklichkeit nicht gefunden, sondern erfunden wird, kommt Wissen darin zum Ausdruck, dass man fähig ist, in einer sozialen Situation adäquat zu handeln. In dem Maße, wie dies erfolgreich gelingt, hat sich das Wissen bzw. die Wirklichkeitskonstruktion als viabel bzw. passend erwiesen.“ (Kirsch 2001, S. 372)*

Das strategische Denken der dritten Generation ist durch das Modell der fortschrittsfä-

higen Organisation gekennzeichnet, in dem die globale Führungskraft des 21. Jahrhunderts wirkt. Wissen ist diesem Verständnis zufolge nicht mehr identisch reproduzierbar, sondern stets als neues Wissen zu produzieren. Kirsch zufolge wiederholt sich Wissen nicht identisch, sondern reproduziert sich verschiebend bzw. different in einer sich beschleunigenden Informations- und Wissensgesellschaft. Im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts wird dementsprechend derjenige bestehen, der sich schneller und optimaler als andere auf geänderte Anforderungen und Umweltbedingungen einstellen und das Entstehen neuen Wissens durch ständigen gegenseitigen Austausch zwischen verschiedenen Wissensquellen sicherstellen kann. (Vgl. Macharzina & Wolf 2010, S. 891 f.; Burmann 2002, S. 334 ff.; Kirsch 2001, S. 372; Hayek 1945, S. 530) Wie bereits schon mehrfach erwähnt und im Zwischenfazit des Führungs-Kapitels in Kapitel 4.11 dargestellt, entwickeln Mitarbeiter auf allen Ebenen im Unternehmen oder Experten außerhalb der betrieblichen Organisation in differenzierten Strukturen ein spezialisiertes Expertenwissen, das sie wiederum dem Unternehmen zur Verfügung stellen können. Hier muss allerdings eine starke Integration dieser Personen sichergestellt werden. Intern ist es elementar, dass sich die Organisationseinheiten austauschen und durch die Kombination unternehmensinternen Wissens neue Ideen entwickeln bzw. durch die Einbeziehung externer Experten neues Wissen in das Unternehmen integrieren. (Vgl. Macharzina & Wolf 2010, S. 893) Die Sicherstellung dieses Matching-Prozesses ist u. a. eine Aufgabe der Führungskraft des 21. Jahrhunderts.

Weiterführende Literatur zu Informations- und Wissensmanagement siehe überblicksartig Macharzina und Wolf 2010, S. 869 ff, hier v.a. Realtypen der informations- und kommunikationstechnischen Nutzung, Informationssysteme zur Entscheidungsunterstützung, generelle Gestaltungsbereiche des Informationsmanagements und e-Management.

### **5.5 Seci, Ba und Leadership als Grundlage für ein dynamisches Führungsmodell**

Die dargestellte zunehmende Spezialisierung einzelner Wissensarbeiter, die zu Experten in ihrem Fachgebiet werden, führt dazu, dass die Mitarbeiter oftmals über mehr fachliches Detailwissen verfügen als der Vorgesetzte, was Konsequenzen für das Führungsverständnis hat. Nicht als Facharbeiter treten Führungskräfte auf, sondern als Moderatoren, die einerseits Gestaltungsspielraum bieten und andererseits Orientierung vermitteln.

Der Führungsprozess beschreibt somit nicht mehr einen einseitigen von oben nach unten gerichteten Beeinflussungsprozess, da nicht nur die Führungskraft Einfluss auf die Mitarbeiter ausübt, sondern auch diese aufgrund ihres Wissens Einfluss auf die Prozessgestaltung nehmen. (Vgl. Kunz & Siewers 2001, S. 73 f.; Heinen 1984, S. 39)

Nonaka und Takeuchi unterscheiden in ihrem Modell der „Knowledge Creating Company“ (1995) zwei Wissenstypen: explizites – kodifizierbares, messbares und verallgemeinerungsfähiges – sowie implizites – kontextabhängiges und intuitives – Wissen. Aufgrund der Kontextabhängigkeit sozialer Phänomene plädieren die japanischen Wissenschaftler dafür, dass Führungskräfte bei ihren Entscheidungen berücksichtigen müssen, dass alles mit allem verbunden sei und sich permanent verändere. Dieser Grundgedanke von evolutionärer bzw. konstruktivistischer Führung findet sich hier wieder ebenso wie das Motiv des Alltagswissens, das Nonaka und Takeuchi als die dritte, oft vergessene Art des Wissens bezeichnen: die praktische Klugheit als implizites Erfahrungswissen. (Vgl. Nonaka & Takeuchi 2011a, S. 60; Nonaka, Toyama & Konno 2005, S. 25)

Anknüpfend an den Begriff der ‚knowledgeable society‘, entspricht das Konstrukt einer Organisation nicht mehr einer Maschine, die Informationen generiert und verteilt, sondern einer Einheit, die durch menschliche Aktion und Interaktion in einem dynamischen Spiral-Prozess Wissen produziert. Dieses Wissen wird dabei durch zwei scheinbar gegensätzliche Konzepte geschaffen: Ordnung und Chaos, Mikro und Makro, Teil und Ganzes, Geist und Körper, Eigen und Fremdes, Kreativität und Kontrolle. Nonaka, Toyama und Konno zufolge gestaltet sich der Prozess der Wissensentstehung dialektisch. In ihrem Modell der Wissensentstehung legen sie drei Elemente fest, die in Form einer Wissensspirale Wissen generieren: 1) den Sozialisierungs- (Socialization), Entäußerungs- (Externalization), Kombinations- (Combination) und Internalisierungs- (Internalization)-Prozess (SECI), 2) den geteilten Kontext für Wissensentstehung (Ba) und 3) Wissensbestände. Mit der Interaktion zwischen explizitem und implizitem Wissen wird hier auch wieder auf die Annahme der Kombination zwischen Fach- und Erfahrungswissen rekuriert. Diese Verbindung zwischen den zwei Wissensarten wird als ‚Knowledge Conversation‘ bezeichnet, wobei implizites Wissen in explizites Wissen übergeht. Dafür muss jedoch ein entsprechender physikalischer Kontext bzw. Raum zur Verfügung stehen, den die Autoren „ba“ (engl. Place) nennen. (Vgl. Nonaka, Toyama &

Konno 2005, S. 23 ff.) „*Ba is a time-space nexus, [...] a locationality that simultaneously includes space and time.*“ (Ebd., S. 31) Die Wissensbestände werden schließlich als die unternehmensspezifischen Ressourcen bezeichnet, die im Rahmen der Wissensentstehung gemeinsam mit den Elementen ‚Seci‘ und ‚Ba‘ ein middle-up-down-Management befördern. Hier wird den Führungskräften der mittleren Management-Ebenen eine zentrale Rolle in der Steuerung von Wissen zugewiesen, da das klassische hierarchisch-deduktive Führungsmodell den Wissensfluss aufgrund der Wissensgenerierung ausschließlich durch oberste Führungskräfte überwiegend negativ beeinflusst. Die bereits beschriebene partizipative Führung beschreibt die induktive Schaffung von Wissen primär an der Basis, wonach sich das hierarchische Modell für den Umgang mit explizitem Wissen eignet und das partizipative eher auf den Umgang mit implizitem Wissen auswirkt. Die Symbiose beider Formen beschreibt Nonaka als symbiotisches Management oder middle-up-down-Management, in dem sowohl das mittlere als auch das obere Management die jeweilige Situation ‚lesen‘ und entsprechend ‚führen‘. (Nonaka, Toyama & Konno 2005, S. 39; Nonaka 1988, S. 9 ff.)

## 5.6 Kommunikation und Wissen als Führungswerkzeuge

Druckers frühen Schriften zufolge verfügt der Manager über das besondere Werkzeug der Information, das sich im gesprochenen oder geschriebenen Wort ausdrückt bzw. in der Sprache der Zahlen. Der Erfolg der Führungskraft hängt davon ab, ob sie zuhören und lesen, sprechen und schreiben kann. (Vgl. Drucker 1956, S. 413)

Der Begriff des Werkzeuges lässt sich in Bezug auf die Sprachphilosophie auch mit dem altgriechischen ‚Organon‘ in Verbindung bringen. ‚Kratylos‘, das älteste überlieferte philosophische Gespräch Platons, in dem ein sprachliches Thema in zusammenhängender Form diskutiert wird, beschreibt Sprache als ein ‚Organon‘, ein Werkzeug, mit dessen Hilfe eine Person der anderen etwas über die Dinge mitteilt. In dem Dialog erkennt Sokrates im Gespräch mit Homogenes und Kratylos: „*Also ist auch das Wort eine Art Werkzeug.*“ (Platons Dialog Kratylos zit. nach Apelt 1993, S. 45) Bühler greift diese Wortzuschreibung auf und beschreibt den Charakter der Sprache als „*[...] dem Werkzeug verwandt; auch sie gehört zu den Geräten des Lebens, ist ein Organon wie das dingliche Gerät, das leibsfremde materielle Zwischending; die Sprache ist wie das Werkzeug ein geformter Mittler.*“ (Bühler 1982 [1934], S. XXI)

Dieser ‚geformte Mittler‘ findet sich Drucker zufolge in den drei diagnostischen Werkzeugen 1) Informationen über die Produktivität, 2) über die Kompetenzen und 3) über die Ressourcenzuweisung wieder. Als Bestandteile des Werkzeugkastens des Managers befähigen sie ihn zum Führen der Unternehmung, indem Daten, Informationen, individuelles sowie kollektives Wissen integriert betrachtet werden. Elementar ist dabei die Fokussierung auf die Wissensziele, die Wissensbewertung, die Wissensidentifikation, den Wissenserwerb, die Wissensentwicklung, die Wissens(ver)teilung, die Wissensnutzung und die Wissensbewahrung. (Vgl. Drucker 2009b, S. 143; Freitag 2001, S. 134 ff.) Gleichzeitig stellt Sprache im Verständnis der neuen Institutionenökonomik neben Normen und Grundregeln eine fundamentale Institution dar, die für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen verantwortlich zeichnet (vgl. Picot, Dietl & Franck 1999, S. 12 ff.). Kommunikation und Wissen stellen somit die Werkzeuge der Führungskraft im 21. Jahrhundert dar. Borkowski belegt einen Zusammenhang zwischen respektvoller Führung und Kommunikationsqualität (vgl. Borkowski 2011, S. 58 und S. 182).

### **5.7 Zwischenfazit**

Kulturell geprägte Kommunikation und kulturell geprägtes Wissen sind die Voraussetzung für effektives Führungshandeln im 21. Jahrhundert. In dem dargestellten Kommunikationsmodell entsteht zwischen zwei handelnden Akteuren eine Führungsdynamik, die das Verständnis einer rekursiven Führung als einen kontinuierlichen, interaktiven Prozess zwischen zwei Individuen voraussetzt. Angelehnt an das Kommunikationsmodell stellt Führung einen dualistischen Prozess dar, vor dessen Hintergrund sich Individuen in einer wechselseitig dialogischen Kommunikationssituation befinden und im Rahmen einer kommunikativen Führung eine zweckentsprechende Umverteilung situationserforderlichen Wissens durch Kommunikation vornehmen. Die kumulierte Summe impliziten Wissens, über das ein einzelnes Individuum verfügen kann, führt zu einem Verständnis von Einzelexpertentum und zu einem neuen integrativen Führungsverständnis, das mit den Wissensbeständen und -vorräten vieler arbeitet und diese aktiv in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess einbezieht. Das kumulierte Wissen einer Führungskraft bezieht sich entsprechend auf die Wissensbestandteile einzelner. Die Herausforderung der Führungskraft liegt darin, diese Wissensbestandteile und -bestände zu sortieren und neu zusammensetzen, um in einem immer stärker werdenden Wett-

bewerbsumfeld die Wissens-Rekonfiguration als dynamischen Erfolgsfaktor zu nutzen. In der dargestellten Kommunikations- bzw. Führungssituation wird sich jedoch ausschließlich auf eine interpersonale Situation zwischen zwei einzelnen Individuen bezogen. Dieser Dualismus muss nachfolgend zugunsten einer One-to-Many-(Cultures)-Kommunikation im Führungsumfeld aufgelöst werden, da Kommunikation und Führung neben der interpersonalen Situation immer häufiger auch zwischen mehreren Individuen unterschiedlicher Hierarchiestufen und kultureller Prägung stattfinden.

„In Zeiten der Kultur steht jeder Mensch an seiner richtigen Stelle.“  
(Paul Ernst)

## **6 Kulturelle Paradigmen als komplexe ökonomische Erfolgsfaktoren**

Im vorangehenden Kapitel wurde bereits auf die kulturelle Bedingtheit von Kommunikation im Führungskontext verwiesen, wobei der Prozess einer kulturellen Kommunikation in dem dargestellten interkulturellen Kommunikationsmodell vor dem Hintergrund eines interkulturellen Handlungsrahmens platziert ist. Als Interaktionsraum für globale Führungskräfte ist er nicht durch starre, physische Grenzen gekennzeichnet, sondern präsentiert sich als von den Akteuren zu definierender und auszuhandelnder Raum. In diesem Zustand des Aushandelns werden angenommene kulturelle Grenzen zu semi-permeablen Membranen, welche es handelnden Individuen ermöglichen, durch die Bewusstmachung eigenkultureller Prägung im fremdkulturellen Umfeld bewusst zu handeln.

Im folgenden Kapitel soll die These überprüft werden, ob und inwiefern Führung im 21. Jahrhundert kulturell gedacht werden muss. Vor dem Hintergrund, dass Kultur einerseits als ein zentrales Element von Zukunftsfähigkeit und Voraussetzung von Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft zu verstehen ist und andererseits der Mensch gleichfalls als Träger wie auch als Produzent von Kapital auftritt, zeigt sich eine veränderte Bewertung von Produktivität im Vergleich zur Industriegesellschaft: Nicht mehr Maschinen und Rohstoffe bestimmen die Produktivität, sondern zunehmend die Gestaltung und Beherrschung von Informationsflüssen und Kommunikation durch Individuen. Simon betont in diesem Zusammenhang den „*Respekt für andere Kulturen als eine Schlüsselfähigkeit der Zukunft.*“ (Simon 2011, S. 37) Die Interdependenz von Kultur und Führung wird unter Bezugnahme auf den pragmatischen Wissenschaftsansatz von Peirce untersucht. Im Rahmen seines Pragmatizismus rekurriert Peirce auf Phänomene wie Erfahrung, Entscheidung, Menschenverstand und dynamische Interaktion, die für ein Verständnis von Führung im 21. Jahrhundert zielführend sind.

### **6.1 Kultur als handlungsleitendes Führungsparadigma**

Nachdem Kroeber und Kluckhohn Mitte des 20. Jahrhunderts bereits 164 Kulturdefinitionen untersucht haben und feststellen, dass Kultur aus Mustern des Denkens, Fühlens



und Handelns besteht, die hauptsächlich über Symbole und Artefakte erworben und weitergegeben werden, wobei der wesentliche Kern von Kultur aus traditionellen, das heißt historisch hergeleiteten und ausgewählten Ideen und den diesen zugehörigen Werthaltungen besteht (vgl. Kroeber & Kluckhohn 1952, S. 181), nennen Samovar und Porter Kultur „*a dynamic system that changes continuously over time*“ (Samovar & Porter 1991, S. 59). Hansen spricht seinerseits um die Jahrtausendwende von einer „*verwirrende[n] Vielfalt des Kulturbegriffs*“ (Hansen 2000, S. 234). Kultur stellt sich somit als ein vom Menschen persönlich abstrakt-erfahrbarer Begriff dar, dessen Unsichtbarkeit für seine Teilhaber dadurch verständlich wird, dass Kultur vor allem als Modell der Wirklichkeit wirksam ist, das heißt ein System von Werten, Normen, Einstellungen und Überzeugungen sowie Regeln, Kodices und Symbolen zur Interpretation von Objekten, Geschehnissen und menschlichen Handlungen darstellt. Kultur ist somit unbewusst richtungweisend für das Verhalten und wird als mentale Software und kollektives System von Bedeutungen während des individuellen Sozialisierungsprozesses erlernt. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 674; Blom & Meier 2004, S. 39; Hofstede 1997b, S. 2)

Als Ergebnis eines offenen und dynamischen Prozesses von Bedeutungen wird in Bezug auf Führung ein Orientierungssystem geschaffen, das aufeinander bezogenes Handeln erst ermöglicht. Führungskräfte sind in diesem Sinne Teil der Kultur und gleichzeitig kulturprägend. Der Kulturbegriff steht in einer relativen Nähe zum Führungsbegriff, wenn man von der Annahme ausgeht, dass Kultur als überliefert und tradiert gilt, aber nicht statisch, sondern anpassungsfähig ist. Kutschker und Schmid zufolge kann und muss sich die Kultur einer sozialen Einheit verändern, um den vielfältigen Anforderungen, die an sie gestellt werden, gerecht zu werden. Dabei wird ein permanenter Vergangenheits-Gegenwarts-Zukunfts-Bezug hergestellt. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 675) Ebenso verhält es sich mit Führung und globalen Führungskräften, die sich je nach Anforderung situationsgerecht auf das jeweilige Handlungsumfeld einstellen können müssen. In Bezug auf Kultur wird hier auf die kulturelle Reflexion von Individuen verwiesen, die gleichzeitig globale Führungskräfte und kulturelle Insider sind. Letztere nehmen ihre Kultur in der Regel für gegeben hin und hinterfragen kaum, dass es in anderen Kulturen andere Möglichkeiten des Denkens, Fühlens, Verhaltens und Handelns gibt. Statt dieser Kultur der schweigenden Sprache – der „*Silent Language*“ (Hall 1960 zit. nach Kutschker & Schmid 2011, S. 675), muss die globale Führungskraft des

21. Jahrhunderts über eine kulturelle Projektionsfläche verfügen, welche die Reflektion von Primärsozialisation bzw. Enkulturation und einer permanenten Sekundärsozialisation bzw. Akkomodation erlaubt. Ersteres wird als natürliches Hineinwachsen in eine Kultur verstanden, wobei ein Individuum vor dem Hintergrund eines komplexen Sozialisationsprozesses die eigene Kultur inklusive aller Werte und Normen erlernt. Letzteres beschreibt das komplette Neu-Erlernen einer fremden Kultur. Globale Führung kann vor diesem kulturellen Hintergrund als ein Akt der permanenten Akkulturation verstanden werden, da es in jeder neuen kulturellen Handlungssituation sowohl der aktiven Reflektion des Eigenen als auch des Fremden bedarf. Die Relevanz dieses Ansatzes betont Heinz Ende des ersten Jahrzehnts im 21. Jahrhundert mit der Aussage: „*Wir brauchen heute das Verstehen des anderen mehr denn je, gleichberechtigt und in allen Richtungen. Erst daraus lässt sich lernen und manches überdenken.*“ (Heinz 2010, S. 15) In der kulturellen Überschneidungssituation verfügt das Individuum schließlich über die Entscheidungsgewalt, wie es sein Verhalten in der vorliegenden Situation ausprägt und entweder dem Dominanz- oder Assimilationskonzept bzw. dem Divergenz- oder Synthesekonzept folgt. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 676; Thomas 2005, S. 13 ff. und 46 f.)

In der definitorischen Analyse des Kulturbegriffs lassen sich Parallelen zum Führungsbegriff herstellen, da beiderseits eine Vielzahl von Funktionen ausgemacht werden kann (in Bezug auf Führung siehe dazu die definitorische Herleitung in Kapitel 4.4). Die Funktionen von Kultur entsprechen dabei den Funktionen von Führung, wenn Kutschker und Schmid von der Orientierungsfunktion (vermittelt Individuen, was als richtig und falsch gilt), der Sinnstiftungsfunktion (weist den Handlungen von Individuen tiefere Bedeutung zu), der Motivationsfunktion (kann Individuen antreiben), der Identitätsstiftungsfunktion (vermittelt die Einheit nach innen und schafft eine Grenze nach außen), der Koordinations- und Integrationsfunktion (hält soziale Einheiten zusammen und entwickelt eine normative Kraft der koordinierten Verhaltenssteuerung), der Ordnungsfunktion (schafft Ordnung in der Identifikation von Individuen und in den Zusammenhängen einer sozialen Einheit), der Komplexitätshandhabungsfunktion (erleichtert das Zusammenleben bzw. -arbeiten von Individuen, indem bestimmte Handlungen kanalisiert werden) und der Legitimationsfunktion (tiefere Begründungszusammenhänge, die Verhalten und Handlungen nach innen und außen rechtfertigen) sprechen. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 676 f.)

In der internationalen Unternehmung können außerdem verschiedene Kulturfelder ausgemacht werden, wie die Unternehmungskultur<sup>190</sup>, die Branchenkultur, Professions- bzw. Abteilungskulturen, Hierarchiekulturen, Alters- und Generationenkulturen sowie Geschlechterkulturen. Eine dezidierte Differenzierung der vorgenannten Kulturen findet sich bei Kutschker und Schmid 2011 (S. 686 ff.). Dennoch muss an diesem Punkt, wie bei der Analyse der Führungsdefinition, konstatiert werden, dass Kultur nicht rein logisch-funktionalistisch betrachtet werden darf.

Als Kernaussage kann herausgearbeitet werden, dass Kultur als synthetisch erzeugter Körper auftritt, der durch interdependente Wechselwirkungen zwischen Individuum und Kultur gekennzeichnet ist und somit keine messbare Größe darstellt. Als soziales Produkt menschlicher Interaktion liegt Kultur nicht statisch vor, sondern wird permanent dynamisch ausgehandelt. Da Kultur daher ständigen Veränderungen unterliegt, ist der Mensch nicht als bloßes Abbild seiner Kultur zu verstehen, sondern als handelndes Individuum, welches die Kultur durch sein Einwirken immer wieder neu interpretiert und somit verändert. Ein lebendiges kulturelles Klima stellt daher den Nährboden für Innovation dar, denn Kultur ist – da sie aufgrund von Merkmalen und Erfahrungen vergangener Zeiten wie Indizes der Zukunft agieren – ein Seismograph der gesellschaftlichen Entwicklung. (Vgl. Bisanz o.J., Internetquelle) Schein fasst diesen Zustand mit den Worten „*leaders create culture and [...] culture defines and creates leaders*“ (Schein 2004, S. xi) zusammen.

Auf der Grundlage vorangestellter Überlegungen wird in dieser Arbeit unter Kultur ein dynamisches und symbolisches Orientierungssystem verstanden, welches über einen – in Artefakten vorhandenen – Vorrat an Wissen, Erfahrung und Werten verfügt, das Individuen, Gruppen, Organisationen und Gesellschaften durch Muster des Denkens, Fühlens, Wahrnehmens und Handelns aktiv erwerben und teilen.

## 6.2 Kultur als Voraussetzung führenden Handelns

Bereits 1975 konstatierte Kraut, dass die Rolle von Kultur in internationalen Studien häufig als nicht spezifizierte Residualgröße zur Erklärung von nicht berücksichtigten

---

<sup>190</sup> Der Begriff der Unternehmungs- bzw. Unternehmenskultur stellt in der wissenschaftlichen Betrachtung einen eigenen Diskurs dar, wonach Unternehmenskultur die Gesamtheit der in einem Unternehmen vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen und Denkhaltungen beschreibt, welche das Verhalten der Mitarbeiter prägen (vgl. Dillerup & Stoi 2011, S. 94). Weitere Definitionen zu Unternehmenskultur finden sich bei Baecker 2003, S. 210; Sackmann 2002, S. 25; Schein 1995, S. 25; Simon 1990, S. 3; Holleis 1987, S. 17.

Fakten genutzt würde (vgl. Kraut 1975, S. 544). Die Tatsache, dass das Phänomen Kultur in und von Unternehmungen in der Betriebs- und Managementlehre lange vernachlässigt wurde, obwohl der Diskurs bereits lange zum Gegenstand verschiedener anderer Disziplinen geworden war, ist auf die Annahme vieler Wissenschaftler zurückzuführen, dass das unternehmerische Verhalten weltweit ähnlich sei, das heißt unabhängig von der nationalen oder kulturellen Prägung. Auf der Suche nach kulturfreien Modellen und Konzepten stießen Wissenschaftler im Zuge der wachsenden Internationalisierung von Unternehmungen vielfach auf kulturelle Fragestellungen, was dazu führte, dass der Einfluss von Kultur in Bezug auf organisationale Abläufe zunehmend an Bedeutung gewann. Eine Reduktion des Internationalen Managements auf Fragen und Einflüsse der Kultur greift zwar zu kurz, da sich eine Unternehmung neben der kulturellen Umwelt auch mit der politischen, rechtlichen, ökonomischen und gesellschaftlichen Umwelt konfrontiert sieht. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 671) Dennoch scheint die kulturelle Umwelt eine handlungsleitende Basisgröße in einem sozialen Gefüge internationaler Unternehmungen darzustellen. Diese Annahme soll anhand einer Gegenüberstellung der Positionen der Concepta- und Percepta-Ebene sowie der Culture-Free- und der Culture-Bound-These überprüft werden.

### **6.2.1 Concepta und Percepta als Bewusstseins-elemente internationaler Führungskräfte**

In dem Concepta- und Percepta-Modell besteht Kultur aus zwei Ebenen, der immateriellen Concepta- und der materiellen Percepta-Kulturebene. Erstere wird beschrieben als eine selbstverständlich angenommene, unsichtbare Ebene, die durch Phänomene geprägt ist, welche die basalen Bestandteile von Kultur kennzeichnen, wie u. a. Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen. Zweitere wird als wahrnehmbare materielle Ebene dargestellt, in der sich die Phänomene der Concepta-Ebene ausdrücken und empirisch wahrnehmbar sind, wie z. B. Verhaltensweisen und Artefakte in der Unternehmung. Die vorbewusste Concepta-Ebene, die das tieflegendste Element der Unternehmenskultur bildet und generelle Orientierungen und Annahmen über Menschen-, Gesellschafts- und Weltbilder enthält, ist ein durch die Enkulturation unbewusst aufgenommenes Bewusstseins-element, die der kritischen Reflektion durch eine globale Führungskraft bedarf. (Vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 675 und 688 f.) Diese steht vor der Herausforderung, sich vorbewusste Elemente bewusstseinsfähig zu machen, um

eigene Grundannahmen und Werte zu reflektieren und sich kritisch mit diesen auseinanderzusetzen, um diese ungeschriebenen Regeln wiederum situationsbedingt aktiv zu beeinflussen. Auf der Percepta-Ebene begegnet die globale Führungskraft materiellen Symbolen in Form des architektonischen Erscheinungsbildes der Unternehmung, aber auch der Corporate Identity in Form von Briefbögen und Logos. Interaktional treten ihr Traditionen, Bräuche, Riten und Rituale entgegen, die den Eindruck von Grundannahmen vermitteln. Durch die sprachliche Symbolik wird der Sprachstil und die Wortwahl einer Unternehmung gekennzeichnet, in der sich die globale Führungskraft sofort einfinden muss bzw. diese auch aktiv verändern kann. (Vgl. ebd., S. 690)

### **6.2.2 Die Dissonanz der Culture-Free- und Culture-Bound-These als handlungsleitender Aspekt für globale Führungskräfte**

Die Frage danach, ob Management bzw. Führung kulturfrei oder kulturgebunden sei, stellt bereits seit den 1960er Jahren eine Debatte im Internationalen Management dar (vgl. Aycan 2008, S. 237; Dickson, Den Hartog & Mitchelson 2003, S. 732; Keller 1982, S. 539 ff.) und steht in Bezug auf die vorliegende Forschungsfrage in engem Bezug zu der Frage, wie eine globale Führungskraft konstituiert sein muss, vor allem in Hinblick auf die Frage, wie die Bezeichnung der ‚globalen Führungskraft‘ vor diesem Hintergrund begrifflich zu reflektieren ist.

In der angesprochenen Grundlagendebatte stehen sich die Vertreter des Universalismus und des Kulturalismus gegenüber. Die Universalisten vertreten mit der Culture-Free- oder Konvergenz-These (‚etics‘) die Annahme, dass Führungskonzepte und die damit verbundenen Techniken universell und unabhängig von kulturellen Kontextbedingungen gültig und wirksam und vor jedem kulturellen Hintergrund anwendbar seien. Dieses universalistische Paradigma verfolgt einen nomothetischen Ansatz, in dem theoretisch fundierte Aussagensysteme in deduktiver Weise auf ihre Verallgemeinerungsfähigkeit hin überprüft werden. (Vgl. Thomas 2011, S. 38; Festing 2009, S. 423; Dickson, Den Hartog & Mitchelson 2003, S. 732; Brewster 1999, S. 45 ff.) Kahle stellt in Bezug auf Lawrence fest, dass Organisations- und Managementkonzepte überwiegend einen universellen Ansatz zugrunde legen (vgl. Kahle 2002, S. 97).

Die Kulturalisten sind mit der Culture-Bound- oder Divergenz-These (‚emics‘) davon überzeugt, dass Konzepte und Techniken des Managements bzw. der Führung kulturabhängig seien und sich viele mögliche, auch kulturell unterschiedlich determinierte, We-

ge zur Zielerreichung anbieten (vgl. Thomas 2011, S. 38; Dickson, Den Hartog & Mitchelson 2003, S. 732). Hier stellt Kahle in Bezug auf Hofstede und Lawrence heraus, dass nationale kulturelle Unterschiede in der Auffassung von Führung vorliegen, die für eine Zusammenarbeit und erfolgreiche Kooperation entscheidend sind. Dieser Ansatz impliziert eine Offenheit gegenüber anderen Kulturen, da die eigene Auffassung nicht als die einzige richtige von Anfang an immunisiert. (Vgl. Kahle 2002, S. 97). Diese Auffassung entspricht dem in Kapitel 4.6 erwähnten Synthesekonzept.

Im Rahmen einer internationalen Studie<sup>191</sup> wurde untersucht, ob durch die Habitualisierung bestimmter internationaler Führungskompetenzen eher der Konvergenz- oder der Divergenz-These zu folgen ist. Die Ergebnisse stützen cross-national die Konvergenzthese, da in allen befragten Ländern Kompetenzen wie Einfallsreichtum (,resourcefulness‘), das Management von Veränderungsprozessen (,change management‘) sowie Beziehungspflege (,building and mending relationships‘) sehr hoch bewertet wurden, wobei kulturelle Werte den Wissenschaftlern zufolge keinen Einfluss auf die Ergebnisse hatten. Dennoch weisen die Autoren darauf hin, dass die Bedeutung von Kultur für den organisationalen Ablauf nicht zu unterschätzen sei. (Vgl. Gentry & Sparks 2012, S. 15 ff.) Der Befund dieser Studie verweist einerseits darauf, dass Führungskräfte weltweit gleiche Kompetenzen als essentiell wichtig erachten, was aufgrund einer zunehmenden Globalisierung und internationalen Interaktionsbeziehungen nicht verwunderlich ist. Andererseits weisen andere Autoren gleichzeitig darauf hin, dass kulturelle Determinanten das Führungsverhalten beeinflussen und es zu einem Rückgang jener Forschung gekommen ist, die einen universalistischen Ansatz verfolgt (vgl. Thomas 2011, S. 39; Dickson, Den Hartog & Mitchelson 2003, S. 734).

Wie bereits oben beschrieben, soll es bei der Frage nach einer kulturfreien bzw. einer kulturgebundenen Führung im 21. Jahrhundert nicht darum gehen, das Internationale Management auf die Fragen der Kultur zu reduzieren. Kulturelle Herausforderungen sollten bestenfalls überhaupt nicht in den Mittelpunkt der unternehmerischen Entscheidungstätigkeit rücken bzw. gerückt werden. Ganz im Gegenteil sollte die Kultur als dynamisches und symbolisches Orientierungssystem als fester Bestandteil in die kulturelle Unternehmenstätigkeit integriert sein und als kulturelle Awareness aktiv gelebt werden, um sich den ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Aufgaben zu widmen. In

---

<sup>191</sup> Im Rahmen der Studie wurden 9.942 Führungskräfte in 40 Ländern im Rahmen einer Mehrebenen-Analyse (Hierarchisch Lineare Modellierung) nach den leitenden Führungskompetenzen befragt.

diesem Sinne tragen Kultur und Kommunikation die anderen Handlungsfelder einer Unternehmung, da das Individuum der globalen Führungskraft in die Kultur eingebunden handelt und sich jeweils an der aktuellen Handlungssituation – die eigenkulturellen Enkulturationsvariablen reflektierend – referenziert.

### **6.3 Eine pragmatische Annäherung an das Phänomen der globalen Führungskraft**

Der globale Wettbewerb habe sich weiter verschärft, resümiert die Deutschland-Chefin der Personalberatung Heidrick & Struggles und betont: „*Wer sein Unternehmen im Rennen halten will, muss schnell und pragmatisch entscheiden – einen verengten Blick auf deutsche Befindlichkeiten kann sich da keiner mehr leisten.*“ (Stimpel zit. nach Engeser 2012, Internetquelle) Wie in diesem Zitat ist gegenwärtig vielfach die Rede von pragmatischem Handeln, wobei es sich überwiegend nicht um direkte Bezüge zur Theorie des Pragmatismus handelt, sondern primär um den populären Ausdruck, ein an praktischen Lösungen orientiertes Verhalten zu rechtfertigen.

Als Denkrichtung, die Ende des 19. Jahrhunderts in den Wissenschaftsdiskurs eingeführt wurde, steht der Pragmatismus für eine Weltsicht, welcher zufolge praktische Konsequenzen, Aktionen und Situationen sowie lebensweltliche Handlungen die Bedeutung eines Gedankens bestimmen und sich Forschung stets vor sozialen, historischen, politischen oder weiteren Kontexten ereignet. (Vgl. Frenz, Nielsen & Walters 2009, S. 62 ff.) Der Pragmatismus nach Peirce beschreibt eine positive und offene Einstellung zum Lernen an der Erfahrung und nimmt an, „*dass wir das auf Wahrheit ausgerichtete Denken nur durch den Bezug auf das Handeln klären können.*“ (Pape 2004, S. 13) Peirce zufolge sind Praxis und Theorie im theoretischen Denken nicht trennbar, da der Praxisbezug automatisch zur theoretischen Darstellung der Welt gehöre. Im Gegensatz zur einleitend skizzierten Philosophie der internationalen Managementzeitschrift JIBS steht der Pragmatismus nach Peirce dafür, dass das theoretische Denken darauf angewiesen ist, den Gedanken im Handeln zu konkretisieren und zu erproben und erst in seiner konkreten Gestaltung vollenden zu können. (Vgl. ebd., S. 14) Gleichfalls bricht Peirce in seiner Erkenntnistheorie mit der Vorstellung, das Subjekt als Maßstab für Erkenntnis zu benennen, indem er unterstellt, dass der Mensch keine Ganzheit und wesentlich ein mögliches Mitglied der Gesellschaft sei. In Bezug auf den Erfahrungsaspekt unterstellt Peirce, dass die Erfahrung eines Menschen nichts sei, solange sie alleine stünde. (Vgl. CP 5.402) In seiner Weltanschauung stellt sich die Welt,

in der sich das Individuum bewegt, nicht als homogen und unveränderbar statisch dar, sondern als pluralistisch und differenziert, offen für weitere Modifikationen und niemals vollständig bestimmt (vgl. Fontrodona 2002, S. 65 f.). Vor diesem Hintergrund sollen ausgewählte Texte von Peirce auf den Untersuchungsgegenstand der globalen Führungskraft hin untersucht werden, da davon ausgegangen wird, dass die theoretischen Überlegungen Peirces Erkenntnisse für das vorliegende Untersuchungsobjekt hervorbringen. Zunächst soll darauf eingegangen werden, warum der US-amerikanische Philosoph als Referenz für die Untersuchung herangezogen wird, anschließend werden Bezüge zu ausgewählten Textpassagen von Peirce hergestellt und schließlich soll der Schwerpunkt ‚Pragmatism & Management Inquiry‘ erörtert werden.

### **6.3.1 Charles S. Peirce als philosophische Referenz für globale Führung des 21. Jahrhunderts**

Auch wenn Peirce sich als Philosoph, Mathematiker und Logiker in seinen Schriften nicht explizit mit der Figur der Führungskraft auseinandergesetzt hat, so kann das manageriale Verhalten von Führungskräften auf Basis von Peirces Realitätsbetrachtungen analysiert werden, da es sich hierbei um eine Theorie handelt, welche über die partielle Betrachtungsweise eines Phänomens hinausgeht und somit dem interdisziplinären Ansatz der vorliegenden Arbeit folgt. Grundlegend basieren Peirces Annahmen auf der Wissenschaft der Zeichen, der Semiotik, die davon ausgeht, dass der Mensch einerseits über verbale, also symbolische Sprache verfüge, andererseits aber auch insgesamt als ganzheitliches symbolisches Wesen zu betrachten sei. Für jedes Zeichen fordert der Philosoph eine Orientierung an einem zeichenexternen Objekt und beschreibt alles als ein Zeichen, *„was auf ein Zweites Ding, sein Objekt, hinsichtlich einer Qualität auf eine solche Weise bezogen ist, dass es ein Drittes Ding, seinem Interpretanten, in die Beziehung zu demselben Objekt bringt.“* (CP 1.92) Zeichen haben somit die Aufgabe, die Welt in Bezug auf Objekte hinsichtlich ihrer Eigenschaften zugänglich und interpretierbar zu machen (vgl. Pape 2004, S. 119). Mit dem Ziel der Komplexitätsreduktion wird in diesem Sinne nicht über Dinge kommuniziert, sondern über Bedeutungsmodelle, die in der Triade entstehen und einer menschlichen Zeicheninterpretation bedürfen. Peirce zufolge ist dieser Prozess endlos, un abgeschlossen und unabschließbar und er beschreibt ihn als Semiose (‚semiosis‘). Da dieser Semioseprozess als dynamische Interaktionssituation verstanden werden kann, wird an dieser Stelle ein Bezug zur kulturellen Füh-



rung hergestellt und der Begriff der ‚Leadership Semiosis‘ eingeführt. Im Sinne Peirces sind nämlich die Macher von Wissenschaft – ebenso wie von Entscheidungen – Menschen und daher kann die unternehmerische Realität auch nicht ausschließlich aus der theoretischen Perspektive betrachtet werden, sondern muss maßgeblich auch aus der Sicht von und durch Menschen als kollektiver Prozess erfolgen. Das Individuum nimmt demzufolge eine essentielle Rolle ein, da es betriebliche Abläufe versteht, gestaltet und weiterentwickelt. Peirce geht davon aus, dass es nicht die ‚eine‘ Wahrheit gibt, sondern viele unvollständige Wahrheiten vorliegen, die in der Zusammenarbeit mit anderen Individuen in einem sozialen Prozess des permanenten Austausches zusammengefügt werden. Fontrodona versteht Peirce als einen humanistischen Philosophen, der durch seine Texte die Möglichkeit bietet, eine Führungskraft als „*leader of people for action, for changing reality, obtaining results*“ (Fontrodona 2002, S. XIII) zu betrachten. Dabei entwickelt sich das Individuum stets durch eigene Erfahrungen, die es in einem Prozess aus Handlungen, Gewohnheiten und Neigungen erwirbt sowie durch das Vermögen, Schlüsse zu ziehen, weiter. Das Ziel des schlussfolgernden Denkens besteht darin, durch die Betrachtung und die Analyse des Bekannten etwas anderes neues herauszufinden, was noch nicht zum Gegenstand des eigenen Wissens gehört. Dementsprechend sei das Schlussfolgern richtig, wenn es eine wahre Konklusion aus wahren Prämissen liefere. (Vgl. Fontrodona 2002, S. XII ff.; CP 5.359 in Apel 1976, S. 149)

Die Herausforderung, vor allem auch in Bezug auf Kommunikation besteht darin, dass Peirce zufolge Begriffe als Ereignisse logischer Reflexionen betrachtet, die als solche häufig nicht erkannt würden bzw. sich mit anderen Gedanken mischen und „*Ursachen großer Verwirrung*“ (CP 5.369 in Apel 1976, S. 154 ff.) darstellten. In Bezug auf Führung ist Führung als solches kein Gegenstand der Beobachtung, wie es etwa farbige Assoziationen sind. Unabhängig beispielsweise von der Farbe der Kleidung einer Führungskraft, stellen nicht diese die Leistung einer Führungskraft dar, sondern sie sind die Produkte logischer Reflexionen. (Vgl. CP 5.369 in Apel 1976, S. 154 ff.). Führung als solches ist also niemals Gegenstand der Beobachtung. Stattdessen ist die Wahrnehmung der Kommunikation und des Handelns einer Führungskraft das Ergebnis logischer Reflexionen, welche auf den Erfolg einer Führungskraft rekurrieren. Peirce stellt auch einen Bezug zur bereits beschriebenen Eigen- und Fremdwahrnehmung bzw. Enkulturation und Akkomodation her, indem er konstatiert, dass der Mensch in der Lage sei, festzustellen, dass andere Menschen anders denken und „*es wird ihm wahrscheinlich in*

*einem vernünftigen Moment in den Sinn kommen, daß ihre Ansichten genauso gut wie seine eigenen sind, und das wird sein Vertrauen in seine Überzeugungen erschüttern.“* (CP 5.378 in Apel 1976, S. 160 f.) In diesem Augenblick der Überraschung führt Peirce die Idee eines doppelten Bewusstseins ein – *„einerseits von einem Ego, das einfach die erwartete, plötzlich abgebrochene Idee ist, andererseits von einem Non-Ego, das der fremde Eindringling bei seinem plötzlichen Eintreten ist.“* (Peirce 1991, S. 33, Absatz 53). Das doppelte Bewusstsein verdeutlicht den Moment des Erkennens einer kulturellen Handlungssituation, in der sich das Individuum einerseits an seine gelernten Kulturmuster hält, gleichzeitig aber feststellt, dass es diese zugunsten einer anderen Sichtweise infrage stellen muss. Dem Individuum wird Peirce zufolge eine Dualität aufgedrängt, die zur Irritation führt: *„[...] einerseits seine Erwartung, die er der Natur zugeschrieben hatte, die er jetzt einer nur inneren Welt zuzuschreiben gezwungen ist, und andererseits ein mächtiges, neues Phänomen, das diese Erwartung in den Hintergrund drängt und ihren Platz besetzt.“* (Peirce 1991, S. 34 f., Absatz 57) Als einen neuen Schritt von höchster Bedeutung benennt Peirce diese Vorstellung, dass das Denken oder Fühlen eines anderen Individuums dem eigenen gleichwertig sein kann und betont die gegenseitige Beeinflussung individueller Ansichten als Voraussetzung für eine Gemeinschaft (vgl. CP 5.378 in Apel 1976, S. 160 f.), in welcher der allgemeine Menschenverstand als reflektierte Größe anzusehen ist, mit deren Hilfe Ereignisse eingeschätzt werden können (vgl. CP 5.369 in Apel 1976, S. 154 ff.), da keine Institution alle Ansichten über jedes Thema regulieren könne. *„Nur auf die bedeutendsten kann geachtet werden und was die übrigen angeht, so muß der menschliche Verstand der Wirkung natürlicher Ursachen überlassen werden.“* (CP 5.381 in Apel 1976, S. 163 f.)

Hier kann ein direkter Vergleich zur Führung gezogen werden, da auch Führung im 21. Jahrhundert – wie bereits erörtert – aufgrund der Umweltkomplexität nicht mehr regulativen Ordnungsprinzipien folgen kann, sondern eine Führungskraft als Institution wegweisende Weichen stellt, sie selber und ihre Mitarbeiter im Prozess der Aufgaben- und Wertgenerierung jedoch situations- und kulturgerecht handeln müssen. Die Einbeziehung des ‚menschlichen Verstandes‘, auch bezeichnet als ‚gesunder Menschenverstand‘, liegt hier sehr nahe. Peirce verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass diese Unvollkommenheit keine Quelle der Schwäche sein wird, *„solange die Menschen sich in einem solchen Zustand der Kultur befinden, dass eine Ansicht die andere nicht beeinflusst.“* (Ebd.) Auch an dieser Stelle ist eine gegenwärtige Forderung an Führungskräfte

erkennbar: Offenheit und Respekt gegenüber anderen Kulturen. Diese kommt auch in der universalen Kategorie der Gegenwärtigkeit zum Ausdruck, in der Peirce von den Erforschern der Phänomenologie, die an dieser Stelle mit der globalen Führungskraft gleichgesetzt werden können, erwartet, ihre geistigen Augen zu öffnen und das Phänomen genau zu untersuchen, wobei Offenheit und Unvoreingenommenheit, ein entschlossenes Unterscheidungsvermögen sowie das generalisierende Vermögen des Mathematikers, also Objektivität und Klarheit, die entscheidenden Fähigkeiten seien (vgl. Peirce 1991, S. 22, Absatz 41 und 42).

In Bezug auf die universale Kategorie des Kampfes spricht Peirce von der Erfahrung als „*unser[em] einzige[n] Lehrer*“ (Peirce 1991, S. 32, Absatz 50), die einerseits durch die Phänomene Überraschung und Beobachtung gekennzeichnet sei, gleichzeitig aber auch wieder Offenheit fordere. Dies wird auch an anderer Stelle deutlich, indem Peirce fordert, dass „*eine andere, neue Methode, Meinungen festzulegen, [...] angenommen werden [muß], die nicht nur einen Trieb zur Überzeugung hervorbringt, sondern auch entscheidet, welcher Satz es ist, von dem man überzeugt sein soll.*“ (CP 5.382 in Apel 1976, S. 164) Der gedankliche Austausch zwischen Menschen steht hier im Fokus, ebenso wie die multidirektionale Reflexion eines Gegenstandes, die für eine internationale Führung essentiell ist. Peirce, der diese Gedanken 1877 verschriftlicht hat, fügt etwa um 1910 einen Satz hinzu, der für eine Führung im 21. Jahrhundert ebenfalls essentiell zu sein scheint, indem er die oben genannte Methode – den gedanklichen Austausch – vom Standpunkt der Vernunft als intelligent und achtenswert bezeichnet, da er Ausdruck des Instinkts sei (vgl. Peirce 5.383 in Apel 1976, S. 165). Gleichzeitig betont Peirce den Aspekt der Erfahrung, die maßgeblich dazu beiträgt, reale Dinge richtig einzuordnen (vgl. Peirce 5.384 in Apel 1976, S. 166). Erfahrungen und neue Informationen verändern den Menschen aber auch:

*„Human action is an infinitesimal moment within the continuum of human life, but a moment of which the subject is aware and which is colored by the subject’s personality and character. Personality exerts a causality on human action. My personality is the cause of my own actions, but my actions also influence my personality, just as each new idea is assimilated in the general idea and changes it. After each action, even though I continue to be same – because the personality’s continuity persists throughout the infinitesimal moments in which it manifests itself – I am also slightly different.“*  
(CP 6.155 – 157 in Fontrodona 2002, S. 68)

Peirces Vorstellung eines Individuums entspricht somit einem weltoffenen Menschen, der im Austausch mit anderen seine Umwelt konstruiert, die sich wiederum als offenes,

sich stetig weiterentwickelndes, endloses Universum repräsentiert, in der permanente Zufälligkeit, Veränderung und Neuheit vorherrschen. In einer solchen Umgebung sei kein Platz für Doktrinen eines mechanischen Determinismus, in dem das Individuum als passive Entität auftrete, sondern ganz im Gegenteil haben Individuen die Möglichkeit, ihre Umwelt zu beeinflussen und aktiv zu gestalten. (Vgl. Fontrodona 2002, S. 65 ff.)

### **6.3.2 ‚Pragmatism and Management Inquiry‘**

Wie bereits im vorigen Kapitel dargelegt, treten die Phänomene von Handlung und Entscheidung sowohl im Internationalen Management als auch bei Peirce als maßgebliche Faktoren auf. Die jeweiligen Phänomene werden jedoch bisher weitestgehend nur disziplin-immanent betrachtet, so dass ein interdisziplinärer Fokus eine Radius-erweiterung gemäß des Kirsch'schen Scheinwerfermodells bedeutet. In diesem Sinne soll sich im Folgenden maßgeblich auf den Text „Pragmatism & Management Inquiry“ (Fontrodona 2002) bezogen werden, nach dem relevante Argumente der jeweiligen Disziplinen – des Peirce'schen Pragmatismus auf der einen Seite und des Internationalen Managements auf der anderen Seite – extrahiert und miteinander in Beziehung gesetzt werden.

Stellen internationale Wirtschaftswissenschaftler den Dualismus zwischen Managern und Führungskräften in der Form der Aussage „*Managers do things right, leaders do the right things*“ (Luthans & Doh 2012, S. 457; Neuberger 2002, S. 49; Bennis 1991, S. 23 f.) heraus, bezieht auch Fontrodona den peirce'schen Gedankenansatz auf diesen Dualismus, indem er betont, dass eine Führungskraft<sup>192</sup> nicht darauf bedacht sei, Dinge zu wissen, sondern Dinge zu tun und dass eine gute Führungskraft nicht eine effektive Person sei, die Dinge erledigt, sondern eine ethische Person darstelle, welche die richtigen Dinge tue. Auch bezieht er das Scheinwerfermodell nicht nur auf die theoretische Betrachtung des Diskurses, sondern auch direkt auf die Führungsperson, die sich in verschiedenen Fachbereichen auskennen müsse, um in Entscheidungssituationen den richtigen Blick auf die jeweilige Situation werfen zu können. Fontrodona leitet auch ab, dass Führung mehr als reine Zielerreichung sei, da eine exakte Vorhersehbarkeit der Umstände nicht möglich sei. Daher liege das Ziel guter Führung im sorgfältig getroffenen Entscheidungsprozess, da unvorhergesehene Effekte zwar nicht immer die Welt,

---

<sup>192</sup> Im Primärtext referiert Fontrodona auf die Person des ‚Managers‘, die nachfolgend mit ‚Führungskraft‘ übersetzt wird, da das Modell, das Peirce durch Fontrodona von einem Manager zeichnet, der in Kapitel 4.4 definierten Person einer Führungskraft entspricht.

aber sie selbst und ihre Umgebung verändern können. (Vgl. Fontrodona 2002, S. VIII und 1 f.) In Bezug auf Peirce verweist Fontrodona auf das Bild einer guten Führungskraft, die in ihren Zuschreibungen transformationale Züge hat: „*The good manager is the effective ethical leader who, through appropriate actions, creates opportunities for people to morally lead themselves within productive moral societies.*“ (Fontrodona 2002, S. VIII) Führungskräfte seien demzufolge auch mehr als berechenbare Bestandteile eines Systems, auf die sich in den Anfängen der Führungsforschung berufen worden sei. Wie in dieser Arbeit bereits in Bezug auf die unterschiedlichen Führungstheorien eruiert, kommt auch Fontrodona zu dem Schluss, dass die klassischen Management-Theorien (Taylor, Weber) limitierte Modelle von Menschlichkeit beschreiben, welche die individuelle Kreativität und Initiative komplett ausblenden, wohingegen neuere Modelle (Kontingenztheorie) das Individuum als organisationale Inspirationsquelle miteinbeziehen. In Bezug auf Führung hat eine Entwicklung vom starren, sehr rationalen Mensch-Maschinen-Modell hin zu einem humanistischen Modell stattgefunden, in denen dem einzelnen Individuum – sowohl Führungskraft als auch Geführtem – Raum gegeben wird. Dennoch erfassen die gegenwärtigen Modelle das Individuum und dessen Relevanz noch nicht vollständig und somit kann auch ein Modell der globalen Führungskraft des 21. Jahrhunderts noch nicht hinreichend erfasst sein. (Vgl. Fontrodona 2002, S. 64 ff.)

Um die Bedeutung des Individuums ganzheitlich im Führungskontext zu verorten, ist zunächst der semiotische Ansatz Peirces elementar, demzufolge alle mentalen Gedanken Zeichen sind, da das Individuum ohne den Träger von Zeichen nicht in der Lage wäre zu denken. Mentale Prozesse stellen somit einen unendlichen Semioseprozess dar, in dem Kommunikation nicht möglich zu sein scheint, da diese in einem unbegrenzten Prozess abgeschwächt wird, gleichzeitig aber auch den Austausch von Wissen sicherstellt, der sich stets auf eine Transformation oder Verfeinerung bereits bestehenden Wissens bezieht. Im Sinne des peirce'schen Fallibilismus<sup>193</sup> ist Wissen niemals absolut,

---

<sup>193</sup> Hier lässt sich ein Bezug zur Theorie der Falsifikation Poppers herstellen, der im Rahmen seiner Wissenschaftstheorie des Kritischen Rationalismus davon ausgeht, dass eine Hypothese zwar niemals bewiesen werden kann, aber die Möglichkeit einer Widerlegung besteht. (Vgl. Popper 1994) Dieser Grundgedanke ist bereits bei Weismann verortet, der von der Annahme ausgeht, dass sich eine wissenschaftliche Hypothese zwar niemals erweisen, aber widerlegen ließe, wenn sie falsch sei. Weismann stellt daher die Frage, „*ob nicht Tatsachen beigebracht werden können, welche mit einer der beiden Hypothesen in unauflöslichem Widerspruch stehen und somit dieselbe zu Fall bringen.*“ (Weismann 1868, S. 14 f.).

sondern stellt vielmehr ein fließendes Kontinuum von Ungewissheit und Unbestimmtheit dar, demzufolge jede Problemlösung als provisorisch zu betrachten und die finale Lösung auf einen Zeitpunkt in der Zukunft zu verschieben sei. (Vgl. Fontrodona 2002, S. 73 ff.) Im Sinne eines kulturellen Führungshandelns kann auch das Wissen über fremdkulturelle Geschäftspartner niemals als endgültig und vollständig betrachtet werden, da jede Interaktionssituation einen neuen Erfahrungsraum darstellt, in dem sich die beteiligten Individuen aneinander ausrichten und neu konstituieren.

Vor dem Hintergrund einer kulturellen Interaktionssituation begegnen sich die beteiligten Individuen zunächst in Hinblick auf ihren jeweils eigenen Erfahrungshorizont. Anhand des Interpretationsprozesses interpretiert und reflektiert das eine Individuum das Verhalten des anderen zunächst in exakt diesem eigenen Erfahrungshorizont. Die Herausforderung liegt folglich nicht nur darin, wie das eine Individuum das jeweils andere erfährt, sondern wie das andere Individuum sich selbst erfährt, was Peirce als „*the highest power of reasoning*“ (CP 8.181) klassifiziert. Da ein Individuum verstanden wird als ein dynamisches und organisches System von Gewohnheiten, Gefühlen, Wünschen und Gedanken, stellt die Begegnung zwischen zwei Individuen eine Begegnung zwischen lebenden Körpern dar, durch welche Bedeutungen, Absichten und Intentionen zum Ausdruck gebracht werden. Jedes Individuum stellt wiederum für sein Gegenüber eine Folge von Zeichen dar, die auf Basis des zeichenhaften Wissens- und Erfahrungsaustausches interpretiert werden müssen. Basierend auf dieser Annahme des individuellen Abgleichens sind Individuen nicht austauschbar, da jedes Individuum aufgrund seines Erfahrungshintergrundes über eine Einzigartigkeit verfügt. Somit ist auch jede Interaktionssituation einzigartig, nicht vorbestimmt und bietet daher Raum für Spontaneität, durch die Neues entstehen und in Bezug auf das bereits Geschehene verarbeitet werden kann. (Vgl. Fontrodona 2002, S. 81 ff.)

Vor diesem prozessoralen Interaktionshintergrund treffen globale Führungskräfte Entscheidungen. In der Lesart Fontrodonas ist es für Führungskräfte elementar, innezuhalten und zu überlegen, um zielorientiert handeln zu können. In der konkreten Handlungssituation unterscheidet Peirce zwischen zwei Situationen: großen Entscheidungen („*great decisions*“) oder großen Krisen („*great crises*“) und alltäglichen Entscheidungen („*everyday decisions*“) (CP 1.623). Die kritischen Entscheidungen („*critical decisions*“) beziehen sich auf Ereignisse, die großen Einfluss auf die Zukunft des Individuums haben und daher nur selten auftreten sollten. Die alltäglichen Entscheidungen beschreiben

jene zahlreichen Entscheidungshandlungen, die permanent und routiniert getroffen werden und nur wenig Einfluss auf die konkrete Zukunft haben. Fontrodona referenziert an dieser Stelle auf Carlos Llano, der im organisationalen Kontext zwischen ‚managerial work‘ und ‚operational work‘ unterscheidet. Ersteres folge keinen speziellen Regeln und die jeweiligen Ergebnisse seien ungewiss, wohingegen zweiteres konkreten Regeln folge, die ein konkretes Ergebnis zum Ziel haben. Die operationale Arbeit könne dementsprechend mit alltäglichen Entscheidungen gleichgesetzt, die manageriale Arbeit mit kritischen Entscheidungen verglichen werden. (Vgl. Fontrodona 2002, S. 89 ff.) Peirces Verständnis zufolge beschreibt Führung somit ein kontextuelles und dynamisches Entscheiden auf der Basis von Zeichen. An diesem Punkt ist weiterhin festzustellen, dass an dieser Stelle wieder ein Dualismus in Bezug auf führendes Handeln zum Ausdruck gebracht wird und die Bezeichnung des „managerialen“ hier exakt dem von der Verfasserin definierten Führungsterminus<sup>194</sup> entspricht.

In Bezug auf Menschen identifiziert Peirce drei Klassen: den Künstler (‚the artist‘), den praktischen Menschen (‚the practical man‘) und den Wissenschaftler (‚the scientist‘). Für den ersten seien maßgeblich emotionale Aspekte relevant, der zweite sei für die Geschäfte der Welt sowie das Erzielen von Ergebnissen zuständig und für den dritten seien ausschließlich Vernunft und Verstand entscheidend. Peirce zufolge entspräche die Führungskraft, welche Strategien entwirft, Visionen entwickelt und Innovationen vorantreibt, dem Künstler, wohingegen der Manager, welcher die Ausführung administrativer Tätigkeiten sicherstellt, eine Mischung aus dem praktischen Menschen und dem Wissenschaftler. Auch hier stellt sich ein Dualismus ein, den Fontrodona als realitätsfremd beschreibt, da die Aspekte des Führens und des Managens nicht zu trennen seien. Gleichfalls argumentiert er in Bezug auf die von Peirce aufgestellten unterschiedlichen Menschentypen, dass anstatt separierender Modelle von Menschentypen vielmehr auf die unterschiedlichen Einstellungen von Menschen eingegangen werden sollte. (Vgl. Fontrodona 2002, S. 97 ff.) Er fasst zusammen:

*„All three attitudes – following the characteristics of the categories – would be present in each person, although each one’s relative weight would vary, not only in each person, but also in each specific interaction and decision.“*  
(Fontrodona 2002, S. 98)

---

<sup>194</sup> Wie bereits in Fußnote 192 erwähnt, dokumentiert diese Textstelle die Interpretation des Begriffs „Manager“ im Sinne von „Führungskraft“.

Fontrodona verfolgt damit eine ganzheitliche Sichtweise einer Führungsperson, die situativ entscheidet, welchem Verhaltensmuster sie folgen kann. Dies entspricht auch dem Verständnis eines selbstbestimmten Individuums, das seine Umwelt durch das eigene Handeln beeinflussen kann.

Diese dargestellte Ganzheitlichkeit entspricht auch einem von Peirces Hauptanliegen, eine Klassifikation der Wissenschaften aufzustellen, die verschiedene Wissensfelder in einem konzeptuellen Rahmen integriert. Angelehnt an Kant, der in seiner „Kritik der reinen Vernunft“ die Architektur der reinen Vernunft entwirft, fokussiert Peirce auf den architektonischen Charakter von Wissen. (Vgl. Fontrodona 2002, S. 129) Die Referenz auf das Architektonische entspricht einer Offenheit und Flexibilität, die mit einer Architektur der globalen Führung auch auf das vorliegende Thema übertragen werden kann. So wie Kant unterstellt, dass verschiedene Modi von Wissen ein System ergeben müssten, sollte die Managementforschung ihrerseits gemäß eines synthetischen Charakters unterschiedliches Wissen aus einem breiten wissenschaftlichen Feld zusammentragen, wie beispielsweise der Ökonomie, der Soziologie und der Ethik. In seinen Studien der Wissenschaftsklassifikationen betont Peirce die Abhängigkeit bestimmter Prinzipien, die gleichzeitig in verschiedenen Disziplinen vorherrschen und betont die Integration unterschiedlicher Wissensfelder. (Vgl. Fontrodona 2002, S. 130) Dieser Ansatz entspricht dem gewählten Ansatz nach Kirsch, der die Integration unterschiedlicher Disziplinen in der bildlichen Form eines interdisziplinären Scheinwerfers forciert.

Skizziert Fontrodona die reine Form der Führungskraft als Künstler und die reine Form des Managers als eine Mischung aus praktischem Menschen und Wissenschaftler, soll diese Aussage nachfolgend kritisch in Frage gestellt werden, da Peirce die Wissenschaft aus der Außensicht als „*organized body of knowledge*“ (CP 7.54 – 55) und aus der Innensicht als „*mode of life*“ (ebd.) beschreibt. Diese Lebensweise entspricht einer wesentlichen Einstellung, die lebenslang präsent ist und auch mit einem Führungskräfte-Habitus verknüpft werden kann. Wenn Peirce über Wissenschaft spricht, bezieht er sich auf eine Gemeinschaft von Forschern, die für eine bestimmte Zeit gemeinsam an einem bestimmten Projekt mit einem bestimmten Ziel arbeiten, das im Ergebnis einen Mehrwert – also mehr als die Summe der individuellen Beiträge – darstellt. Forschung stelle demzufolge nicht die individuelle Arbeit eines Einzelwissenschaftlers dar, sondern die Ergebnisse des Zusammenwirkens einer Forschungsgemeinschaft, deren kollektive Leistung darin besteht, sich gegenseitig zu helfen, zu ermutigen und neue Impulse zu



geben. (Vgl. Fontrodona 2002, S. 141 ff.) Wissenschaft im Sinne Peirces beschreibt das Leben einer sozialen Gruppe von Forschern, „*who are united by a particular research strategy and moved by the desire to learn the truth.*“ (Delaney 1993, S. 18) Diese reine Suche nach Wahrheit und der Wunsch, Neues zu lernen und in Verbindung mit dem bestehenden Wissen zu bringen unterscheidet den Wissenschaftler von anderen Individuen, die diese Einstellung in der Regel nicht in der Form haben. Einer Gruppe von Forschern wird auf dieser Grundlage ein intrinsisches Forschungsinteresse mit gleicher Zielsetzung unterstellt, wobei alleine die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand führungsleitend ist. Eine singuläre und direktionale Führungskraft wäre diesem Ansatz zufolge nicht relevant. Stattdessen würden Entscheidungen gemeinsam in der Forschergruppe getroffen bzw. von einer fachlichen Führungskraft auf Zeit. Führungskräfte jedoch sind auch dadurch motiviert, Handlungsoptionen zu eruieren und diese aktiv im Forschungs- bzw. Geschäftsprozess umzusetzen. Hier lässt sich eine intrinsische Motivation sowohl auf der Seite des Forschers als auch auf der Seite der Führungskraft feststellen, die das jeweilige Individuum zielleitend antreibt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Peirces semiotische Theorie den Führungsdiskurs insofern bereichert, als er in Bezug auf eine Gemeinschaft das Mehr als die Summe ihrer Individuen betrachtet. Der von Peirce formulierte Pragmatizismus lehnt eine atomistische Sicht des Individuums ab und strebt eine neue Sichtweise auf die Beziehung zwischen Individuum und Gemeinschaft an. Vor diesem Hintergrund bemüht sich das Individuum, ohne seine eigenen Werte aufzugeben, seinerseits die Sichtweisen anderer zu verstehen und in sein eigenes Wertesystem aufzunehmen. Dieser Prozess beschreibt eine dynamische soziale Interaktion zwischen Individuen, die selbstbestimmt und kreativ miteinander agieren. Vor dem Hintergrund der Vielfalt einzelner individueller Wertesysteme besteht die Herausforderung darin, eine nicht reduzierbare Menge an Zufälligkeiten und Ungewissheiten anzuerkennen und gleichfalls eine eigene Position zu beziehen. Führung besteht somit nicht in der Summe technisch-generierter Ablaufoptionen, sondern vor allem in der Auseinandersetzung mit dem Individuellen, sowohl des eigenen Ich, als auch mit dem Anderen. Führung im Sinne Peirces ist ein unendlicher Prozess in Bezug auf kontextuelles und dynamisches Entscheiden auf der Basis von Zeichen.

#### 6.4 Das Individuum als Führungskraft im Sinne eines Common Sense-Ansatzes

Wurden die Begriffe Internationalisierung und Globalisierung in Kapitel 3.2.4.3 mit wirtschaftlich-rationalen Gesichtspunkten unter dem Begriff Globalität subsumiert, der den gesamten Globus als wirtschaftliches Handlungsfeld definiert, und in welchem das menschliche Handeln durch Reflexivität gekennzeichnet ist, beschreibt Sloterdijk diesen Zustand als ein Weltalter, das durch schwache Grenzen und durchlässige Außenhüte geprägt sei, in dem nicht die „*harten Helden von einst, nicht der starke, mit sich identische und mit seiner Umwelt identische Mensch in seinem stabilen Gehäuse [...] gefragt [ist], sondern der einsatzbereite, anpassungsfähige, flexibilisierte Lebensunternehmer [...]*.“ (Sloterdijk 1998, S. 68) Der Philosoph und Kulturwissenschaftler resümiert, dass die einst starkwandigen Gesellschaften umgerüstet würden auf eine neue, durchlässigere und elastischere Struktur, in der sich Individuen nicht mehr auf ihr „*immunologisches Optimum*“ (ebd.), das heißt den Rückzug in die Grenzen des eigenen Nationalstaats, berufen können, sondern dass die Suche nach Identität und Immunität von kollektivistischen und individualistischen Strategien auf persönliche Arrangements umgestellt werden müsse (vgl. ebd.). Für die Betrachtung des Phänomens der globalen Führungskraft bedeutet das vor dem Hintergrund, dass nur wenige Individuen in leitenden Funktionen eine systematische Ausbildung im Bereich ‚Führung‘ haben, dass der Faktor Mensch in seiner Ganzheitlichkeit mit all seinen Potenzialen eine elementare Rolle als wirtschaftliche Ressource einnimmt.

Wie bereits mit der Verschiebung der klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital hin zu Information und Wissen in Kapitel 3.3 beschrieben, stellt der Mensch als schwer zu imitierender, strategischer Potentialträger von Wissen die primäre Ressource im Wettbewerb internationaler Unternehmungen dar. (Vgl. Malik 2009, S. 67; Picot, Reichwald & Wigand 2003, S. 455 f.) Steers, Porter und Bigley betonen, dass insbesondere in Bezug auf Führung „*[...] no nation or culture has a monopoly on the best ways of doing something.*“ (Steers, Porter & Bigley 1996, S. 423) Der Mensch als Individuum nimmt eine zentrale Rolle in seiner Position als globale Führungskraft ein. Beschrieb die wissenschaftliche Forschung in den letzten zehn Jahren vor allem die Aufgabenverlagerung führender Akteure von der anweisenden und steuernden Tätigkeit hin zu einer unterstützenden und coachenden Aufgabe und ist die Rede z.T. bis heute von einer Entpersonifizierung der Führung (vgl. Pfläging 2009, S. 63 ff.; Picot, Reichwald & Wigand 2003, S. 456), ist gegenwärtig wieder ein Wunsch nach Führung von

Menschen durch Menschen zu erkennen. Die Ressource Mensch spiegelt sich in der betriebswirtschaftlichen Theorie vor allem in den Modellen von Menschenbildern wider, die generelle Annahmen über das Wesen, die Motive und Ziele des Menschen darstellen. Da der Einfluss der Institutionen mit dem 21. Jahrhundert im Vergleich zur Relevanz des kreativen und flexiblen Individuums schwindet, wird die technisch ausgerichtete Sichtweise in Bezug auf Menschenbilder zunehmend von einer sozialwissenschaftlichen Orientierung abgelöst und die einstige Idealvorstellung des Menschen als ein lediglich nach Bedürfnisbefriedigung und Selbstverwirklichung strebendes Wesen schwindet zunehmend. (Vgl. Pircher-Friedrich 2007, S. 18; Springer 2000, S. 15; Picot, Reichwald & Wigand 2003, S. 472 ff.) Hatte Aristoteles den Menschen als ein in einer Gemeinschaft lebendes Wesen erstmals in Form des ‚zoon politikon‘ beschrieben, folgte der Entwurf hominider Menschenbilder wie die des ‚homo sociologicus‘, des ‚homo politicus‘, des ‚homo ludens‘, des ‚homo reticularis‘ und des ‚homo oeconomicus‘, der seinerseits stark von den Einflüssen des Scientific Management geprägt war.<sup>195</sup> Bei der Klassifizierung des Menschen gemäß genannter Menschenbilder stellt sich die Frage, wie stark ein Modell des Menschen isoliert und reduziert werden soll und darf, um daran manifestes Verhalten zu spiegeln.

Wie im Verlauf dieser Arbeit bereits aufgezeigt und in den Sozialwissenschaften mittlerweile weitestgehend anerkannt, entspricht das Bild eines arbeitenden Menschen heute nicht mehr der Vorstellung eines maschinenähnlich funktionierenden Mechanismus gemäß eines ‚homo oeconomicus‘. Ganz im Gegenteil wird das Individuum mit seinen Werten und seinem individuellen Können geschätzt, was in Bezug auf die Person der Führungskraft voraussetzt, dass diese – bevor sie andere führen kann – zunächst in der Lage sein muss, sich selbst zu führen: *„If you want to lead somebody, the first critical step is to lead yourself.“* (Manz & Sims 1991, S. 25) Die überkommene Vorstellung des ‚homo oeconomicus‘ müsste somit durch ein modernes Menschenbild ersetzt werden (vgl. Achouri 2011, S. 207 f.).

---

<sup>195</sup> Der ‚homo sociologicus‘ zeichnet sich durch das Handeln mit begrenzter Information aus, wobei er sich – sozial eingebunden – der Begrenztheit seiner Rationalität bewusst ist, wohingegen der ‚homo politicus‘ den Menschen als kriegsführendes Wesen beschreibt, das sich im modernen Pluralismus der Lebensformen an die Gesetze gebunden fühlt. Der ‚homo ludens‘ entwickelt seine Fähigkeiten seinerseits über das Spiel und entdeckt hier seine individuellen Eigenschaften. In der postmodernen Organisation besteht die Tendenz zum ‚homo reticularis‘, der eine proaktive Arbeitseinstellung verfolgt. Der ‚homo oeconomicus‘ schließlich strebt nach Gewinnmaximierung und handelt mit unendlicher Reaktionsgeschwindigkeit völlig individuell und opportunistisch. (Vgl. Ouimet 1996, S. 209 ff.; Lorenzen 1989, S. 35)

Nachdem Manz mit den drei Ebenen der Selbstbeeinflussung (Selbstregulation, Selbstmanagement, Self-Leadership) eine erste umfassende Beschreibung von Self-Leadership vorgenommen hatte (vgl. Manz 1986, S. 585 ff.), werden die Themen wie Selbstführung und Selbstreflexion von Führungskräften bis heute als zentral anerkannt und es gibt Ansätze, die der Betrachtung einer ‚cultural self-awareness‘ hohen Stellenwert beimessen, dem die Annahme zugrundeliegt, dass die Kenntnis der eigenen kulturbedingten Werthaltungen und Verhaltensweisen elementar sei, um fremde Kulturen zu verstehen, was der eigen- und fremdkulturellen Betrachtung von Kultur entspricht. (Vgl. Furtner & Baldegger 2013, S. 59; Pinnow 2011, S. 61; Holtbrügge & Haussmann 2009, S. 326; Niehaus & Wiesniewski 2009, S. 37) Die Annahme der Selbstführung trifft sowohl auf individualistische als auch auf kollektivistische Kulturkreise zu. Zwar ist Self-Leadership in individualistischen Kulturen stärker ausgeprägt, jedoch zeigen Vergleichsstichproben in entsprechenden Studien ebenfalls hohe individualistische Ausprägungen in kollektivistischen Kulturen, was in Bezug auf China beispielsweise mit einer fortlaufenden politischen und ökonomischen Veränderung zu begründen ist. (Vgl. Georgianna 2007, S. 569 ff.; Neubert & Wu 2006, S. 360 ff.)

Um andere führen zu können, muss der Mensch zunächst in der Lage sein, sich selbst zu führen. Führung beginnt somit bei der Konstitution des Individuums und beschreibt im Sinne Peirces, dass es sich hier um individuelle Abläufe im Selbst handelt und Führung nicht einem nach betriebswirtschaftlichen Maßgaben ausgerichteten idealisierten Menschenbild entsprechen kann. Die Führungskraft agiert somit als Seismograph und Architekt ihrer Umwelt, ist gleichfalls aber auch durch innere bzw. äußere Faktoren zum Handeln inspiriert bzw. motiviert. Idealerweise verfügt die Führungskraft gleichermaßen über diese zwei Basisfunktionen des menschlichen Handelns ‚Locomotion‘ und ‚Assessment‘; das aktive Entscheiden und Handeln auf der einen und die Aspekte der rationalen Selbstregulation und -reflexion auf der anderen Seite. Eine zentrale Kontroverse in der gegenwärtigen Motivationsforschung, die hier allerdings nicht weiter ausgeführt werden soll, besteht in der Frage, ob extrinsische Anreize wie etwa leistungsbezogene Belohnungen beispielsweise in Form von monetären Anreizen die intrinsische Motivation unterminieren. (Vgl. Furtner & Baldegger 2013, S. 104 ff.)

Neben dem Entwurf der Selbstführung liegt der Erfolg einer global agierenden Führungskraft auch in dem Konzept der praktischen Klugheit, das im Laufe der Ausführungen bereits mit Begriffen wie des menschlichen, allgemeinen oder gesunden Menschen-

verstandes bzw. des Alltagswissens beschrieben wurde.

*„Weder Manager noch Führungskräfte lassen sich in einem Seminarraum heranzüchten. Wenn Management eine Praxis ist, kann man es nicht wie eine Wissenschaft oder einen Beruf erlernen. [...] Die Managertätigkeit erlernt man in der Praxis durch vielfältige Erfahrungen und Aufgaben. [...] Der Job ist [...] zu facettenreich, zu komplex und zu dynamisch, als dass man sich theoretisch darauf vorbereiten könnte.“* (Mintzberg 2010, S. 292 f.)

Der von Mintzberg hier beschriebene Erfahrungsraum, den Manager benötigen, um im Führungsalltag handeln zu können, beschreibt eine Summe von Einzelerfahrungen in Form von Handlungssituationen, die zu einem Alltagswissen führen, das Nida-Rümelin als lebensweltliches Orientierungswissen beschreibt. Nida-Rümelin knüpft mit diesem für die menschliche Lebensform relevanten Konzept und dem kollektiven Wissen  $W_k$  an das Zusammenwirken der Peirce'schen Forschungsgemeinschaft an, indem er als Referenz von einer wissenschaftlich-technischen Gemeinschaft spricht, die über das kollektive Wissen  $W_k$  verfügt und damit gemeinsam mehr weiß als der Einzelne. Die Praxis beschreibt somit mehr als eine Konstruktion, nämlich einen gemeinsamen Bestand an Erfahrungen, Überzeugungen, Wertungen und Einstellungen. (Vgl. Nida-Rümelin 2013, S. 137 ff.)

Dieser nun vielfach als „gesunder Menschenverstand“ beschriebene Erfahrungsbestand entspricht der Theorie des ‚common sense‘<sup>196</sup>, die dem lateinischen Ursprung folgend eine allen Menschen gemeinsame Kraft der inneren Wahrnehmung zum Ausdruck bringt und ein Organ der allen Menschen gemeinsamen Begriffe darstellt. Im Ausdruck des deutschen Gemeinns – welcher allerdings kein Synonym für den „gesunden Menschenverstand“ darstellt – wurde der Begriff bereits früh von zwei Seiten betrachtet: Einerseits als niederes theoretisches menschliches Urteilsvermögen, das im alltäglichen Handeln keinen Bestand hat und andererseits als soziale Tugend im Sinne von Gemeinschafts- und Bürgersinn. In Form der Begrifflichkeiten „gesunder Menschenverstand“, der die theoretische und praktische Urteilsfunktion des alltäglichen Denkens repräsentiert, und des „Gemeinns“ als soziale, gemeinschaftsbezogene Tugend trenn-

---

<sup>196</sup> Der lateinische ‚sensus communis‘ ist der klassische Vorläufer des englischen ‚common sense‘, des französischen ‚sens commun‘ oder ‚bon sens‘ und dem deutschen ‚gesunden Menschenverstand‘. Zum ‚common sense‘ liegen nur wenige wissenschaftliche Arbeiten vor. Die einzige umfassende deutsche Arbeit zu diesem Thema stammt von Körver 1967. (Vgl. Albersmeyer-Bingen 1986, S. 22 und 40).

te die semantische Entwicklung die beiden Bedeutungsgehalte<sup>197</sup>. Im 20. Jahrhundert spielt der ‚common sense‘-Begriff vor allem in den Sprachwissenschaften eine bedeutende Rolle und Peirce formuliert in seinen Spätschriften in Anlehnung an die schottische ‚common sense‘-Philosophie den Begriff des ‚critical common-sensism‘, der davon ausgeht, dass an den grundlegenden Überzeugungen der Menschen als Basis allen Wissens, Handelns und Denkens festgehalten würde bis gerechtfertigter Zweifel diese Gewissheit infrage stellt und nach neuen Antworten sucht bzw. suchen muss. (Vgl. Albersmeyer-Bingen 1986, S. 22 f., S. 40, S. 117 f.; Lege 1999, S. 354)

Albersmeyer-Bingen argumentiert, dass es kein Zufall sei, dass gegenwärtig eine Hinwendung zu den Begriffen wie ‚gesunder Menschenverstand‘ oder ‚common sense‘ festzustellen ist:

*In Zeiten, da die herrschenden Ideologien – seien es die des Fortschritts oder die der Allmacht der Ratio – zunehmend fragwürdig werden, scheint common sense zur Residualkategorie menschlicher Vernunft, zu einer Art sicherem Wissensfond, zu werden, von der Erneuerung erwartet wird, zumal die Kluft zwischen Alltagswelt und verselbständigten sozialen Systemen immer größer wird.“ (Albersmeyer-Bingen 1986, S. 234)*

Als intuitives, vorsprachliches Wissen ermöglicht der ‚common sense‘ dem Individuum das situationsgerechte und handlungsrelevante Verhalten in Raum und Zeit und befriedigt das Grund- bzw. Universalbedürfnis des Menschen, sich als kulturelles Wesen mit anderen Menschen auszutauschen. Durch die Kommunikation in Form von Austausch, Reflexion und Resonanz hat das Individuum Zugang zum ‚common sense‘. Kultur entsteht somit durch ‚common sense‘ und sie ist gleichzeitig das Ergebnis von ‚common sense‘.

## **6.5 EXKURS: Eine neutrale Betrachtung der Geschlechter- und Nationalitätenfrage im Sinne eines modernen common sensismus**

„Führung gehört denen, die sie übernehmen“ (Sandberg 2011, Internetquelle), proklamiert Cheryl Sandberg in ihrer Rede auf einer US-amerikanischen Absolventinnenfeier, nachdem sie darauf hingewiesen hatte, dass Männer die Welt regierten und sich unter 190 Staatschefs nur neun Frauen befänden, nur 13 Prozent aller Parlamentssitze und 15 Prozent aller Spitzenjobs von Frauen besetzt würden. Der Diskurs um Frauen in Füh-

---

<sup>197</sup> Siehe hierzu die Ausführungen von Albersmeyer-Bingen zur lexikalischen Annäherung an den ‚common sense‘-Begriff unter Berücksichtigung von Enzyklopädie-Einträgen (vgl. Albersmeyer-Bingen 1986, S. 28 ff.).

rungspositionen im Rahmen der Diversity-Debatte stellt ein eigenes Forschungsfeld dar, daher soll in der vorliegenden Arbeit lediglich in einem Exkurs Stellung dazu genommen und kritisch reflektiert werden.

Die Zahlen in Bezug auf Frauen und Ausländer in nationalen bzw. internationalen Vorständen bzw. Aufsichtsräten sind vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Gleichbehandlungsgesetze<sup>198</sup> noch immer sehr kritisch zu betrachten. So befinden sich in der Führung der 500 größten Unternehmen<sup>199</sup> in Deutschland 49 Frauen, was einem Anteil von rund 2,4 Prozent aller Vorstands- und Geschäftsführungspositionen entspricht (vgl. Scheuven 2012, S. 13; Stahl & Mühling 2009, S. 4). Der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-30-Unternehmen ist 2013 von 7,8 auf 6,3 Prozent<sup>200</sup> gesunken, nachdem in den vorangegangenen Jahren noch eine Steigerung zu verzeichnen war (vgl. DIW Berlin 2013, Internetquelle). International ist der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder zwischen 2005 und 2010 von fünf auf acht Prozent gestiegen, wobei die Frauen im Vorstand meist für Personal oder Marketing zuständig sind und nur jede 50. Unternehmensführung durch eine Frau besetzt war.<sup>201</sup> (Vgl. Ernst & Young 2012, Internetquelle) In deutschen Aufsichtsräten<sup>202</sup> liegt der Frauenanteil bei 12,8 Prozent (vgl. Sier & Carniaux 2012, S. 5), wobei der Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen um 2,5 Prozentpunkte auf 21,9 Prozent gestiegen ist (DIW Berlin 2013, Internetquelle). International<sup>203</sup> sind die Aufsichtsräte zu 15,6 Prozent durch Frauen besetzt (vgl. ebd.).

---

<sup>198</sup> Beispielhaft sollen hier das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG, Bundesrepublik Deutschland, 2006), das Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (GIBG, Österreich, 1979), das Gleichstellungsgesetz (GIG, Schweiz, 1995) und die EU-Richtlinie zur Gleichbehandlung von Frauen und Männern beim Zugang zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg (2002/73/EG) genannt werden.

<sup>199</sup> Betrachtet wurden hier die 500 umsatzstärksten Unternehmen, die nach Bilanzsumme 30 größten Banken und die nach Prämieinnahmen zehn größten Versicherungen in Deutschland. Als Datengrundlage wurde die Hoppenstedt Firmendatenbank Online mit Stand Juni 2009 herangezogen. (Vgl. Stahl & Mühling 2010, S. 4)

<sup>200</sup> Das entspricht einer Anzahl von zwölf Frauen bei insgesamt 191 Vorstandsmitgliedern (vgl. DIW Berlin 2013, Internetquelle).

<sup>201</sup> Diese Zahlen basieren auf einer Untersuchung der 290 größten börsennotierten Unternehmen Europas durch die Unternehmensberatung Ernst & Young. Die 290 untersuchten Unternehmen hatten 2005 insgesamt 2.150 Vorstandsmitglieder, wovon 103 (5%) Frauen waren. Bis 2010 stieg die Zahl der weiblichen Vorstandsmitglieder auf 178 (8%) von insgesamt 2.262 Vorstandsmitgliedern. (Ernst & Young 2012, Internetquelle)

<sup>202</sup> Untersucht wurden hier 41 Unternehmen, von denen in 36 (87,8%) weibliche Aufsichtsräte vorhanden sind (vgl. Sier & Carniaux 2012, S. 5).

<sup>203</sup> Es handelt sich hierbei um 353 untersuchte Unternehmen in 17 europäischen Ländern zwischen Mai und Juni 2012, von denen in 305 Unternehmen weibliche Aufsichtsräte vorhanden sind; 86,4 Prozent der Aufsichtsräte sind somit mit mindestens einer Frau besetzt (vgl. Sier & Carniaux 2012, S. 5).

In Bezug auf den Ausländeranteil ist dieser im Jahr des 25-jährigen DAX-Jubiläums erstmals auf über 29 Prozent<sup>204</sup> (29,1%) gestiegen, nachdem er in den Vorjahren bei knapp unter 28 Prozent stagnierte. Von 28 neu berufenen Vorständen sind ein Viertel Ausländer, wobei zu berücksichtigen ist, dass von den in DAX-Vorständen vertretenen 17 Nationalitäten drei Länder (die USA mit 16 Vorständen, Österreich mit 7 Vorständen, Großbritannien mit 5 Vorständen) die Hälfte der ausländischen Vorstände stellt. (Vgl. Simon-Kucher & Partners 2013, Internetquelle). War 1988 beispielsweise nur ein Ausländer an der Spitze eines deutschen DAX-Unternehmens (Henkel) beschäftigt, waren es 2008 bereits sieben Unternehmen<sup>205</sup>, Prognose steigend (vgl. Schild & Herrendorf 2009, S. 14). Eine andere Studie ergab, dass ausländische Führungskräfte für die Mehrheit deutscher Unternehmen noch ein Zukunftsthema darstelle und bisher erst fünf Prozent der Unternehmen entsprechende Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils ausländischer Führungskräfte, wie beispielsweise den internationalen Austausch im Unternehmensverbund oder Unterstützung bei Umzügen und Kontakt zu Behörden etabliert hätten. Als Hindernisse würden vor allem sprachliche Probleme (44%) oder Unterschiede in der Arbeits- und Unternehmenskultur (34%) gesehen, was belegt, dass eine Integration ausländischer Führungskräfte in deutschen Vorständen noch nicht umgesetzt wird. (Vgl. Scheuvens 2012, S. 8 f. und 34 ff.) Zu gleichem Ergebnis kommen Schmid und Daniel mit ihrer Feststellung, dass die Vorstände und Aufsichtsräte der DAX-30-Unternehmen im Hinblick auf verschiedene Internationalitätsdimensionen<sup>206</sup> weniger international sind als die Unternehmen, die sie führen (vgl. Kutschker & Schmid 2011, S. 260; Schmid & Daniel 2007, S. 7). Auch in Bezug auf den Anteil von Ausländern in internationalen Unternehmen weltweit ist festzustellen, dass nur 15 Prozent der Vorstandsvorsitzenden außerhalb ihres Heimatlandes arbeiten (vgl. Hansen, Ibarra & Peyer 2010, S. 25). Im Aufsichtsrat deutscher Unternehmen liegt der Ausländeranteil bei

---

<sup>204</sup> Am Stichtag der jährlich durchgeführten Studie befanden sich unter den 189 DAX-Vorständen 55 Führungskräfte ausländischer Herkunft (vgl. Simon-Kucher & Partners 2013, Internetquelle).

<sup>205</sup> Zu diesen sieben Unternehmen gehören die Deutsche Bank, die Deutsche Börse, Siemens, Lufthansa, Fresenius, MAN und Henkel (vgl. Schild & Herrendorf 2009, S. 14).

<sup>206</sup> Zu den Dimensionen des Internationalitätsindex der Bertelsmann Stiftung zählen u. a. Nationalität, internationale Erfahrung während Studium und Beruf und internationale Verbindungen (vgl. Schmid & Daniel 2007, S. 7 und S. 17 f.).



18 Prozent, wohingegen der Ausländeranteil in europäischen Aufsichtsräten<sup>207</sup> bei 31,5 Prozent liegt (vgl. Sier & Carniaux 2012, S. 20).

Der Relevanz und Bedeutung von Frauen in Führungspositionen widmet sich die Unternehmensberatung McKinsey seit 2007 in einer Studienreihe unter dem Titel „Women Matter“. Die erste Studie aus dem Jahr 2007 belegt, dass 55 Prozent aller Studienabsolventen in Europa weiblich sind, diese Frauen jedoch zu 21 Prozent weniger am Arbeitsmarkt und nur zu elf Prozent in den Führungspositionen von Aktiengesellschaften vertreten sind (vgl. Desvaux, Devillard-Hoellinger & Baumgarten 2007, S. 4; Desvaux; Devillard-Hoellinger & Meany 2008, S. 1). In der Studie aus 2010 identifizieren die Autoren dreizehn Maßnahmen, um das Thema Gender Diversity in Unternehmen zu stärken, darunter die Option auf flexible Arbeitszeiten, interne Netzwerk- und Mentoren-Programme und Unterstützungsangebote wie Betriebskindergärten (vgl. Desvaux; Devillard & Sancier-Sultan 2010, S. 9). Wiederum zwei Jahre später dokumentiert der Bericht, dass dem Thema Diversität unternehmensintern primär mit drei Komponenten erfolgreich begegnet werden kann: ‚Management commitment‘, ‚Women’s development programs‘ und ‚a set of enablers‘ (vgl. Devillard et al. 2012, S. 9). 2013 steht der Bericht der 2007 gestarteten Studienreihe „Women Matter“ schließlich unter dem Titel „Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries“ und subsumiert, dass der Frauenanteil in Führungspositionen noch immer sehr gering ist, was unter anderem auch auf die Unternehmenskultur zurückzuführen sei (vgl. Devillard et al. 2013, S. 12 und 15 ff.).

Die oben aufgeführten Zahlen und die McKinsey-Studien „Woman Matters“ belegen, dass Führung und vor allem auch globale Führung noch immer verhältnismäßig gering durch weibliche und ausländische Führungskräfte vertreten ist. Adler konstatiert ihrerseits, dass Frauen seit jeher in unternehmerischer sowie sozialer Führung weltweit unterrepräsentiert seien, sich diese historischen Muster jedoch zu Beginn des 21. Jahrhunderts ändern, da Organisationen zunehmend netzwerkorientierter und weniger strikt-hierarchisch geführt würden. Adler betont einen synergetischen Führungsansatz, in dem die Kombination aus männlichem und weiblichem Führungsverhalten in Verbindung mit einem breiten und offenen Kulturverständnis zum Ziel führe. (Vgl. Adler 2002, S. 743) Auch wenn in der wissenschaftlichen Diskussion noch immer die „Similarity vs.

---

<sup>207</sup> Es handelt sich hierbei um 353 untersuchte Unternehmen in 17 europäischen Ländern zwischen Mai und Juni 2012 (vgl. Sier & Carniaux 2012, S. 20).

Difference“-Positionen<sup>208</sup> diskutiert werden, kann aktuellen Studien zufolge davon ausgegangen werden, dass es keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Führung von Männern bzw. Frauen gibt und beide Geschlechter in gleichen Handlungsmustern in Bezug auf Führung folgen. Dennoch ist festzustellen, dass noch immer eine sogenannte ‚gläserne Decke‘ (vgl. EK 2012, Bericht, S. 5) existiert, die es Frauen erschwert, leitende Top-Führungspositionen sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik, dem Militär oder anderen Stellen zu erreichen.<sup>209</sup> (Vgl. Bass & Riggio 2006, S. 114 ff.) In Bezug auf die Aufsichtsratsstätigkeit, also die Einschätzung und Beurteilung der Leistung von Vorständen, wird es zunehmend wichtiger, über ausgeprägtes und aktuelles Expertenwissen zu verfügen, so dass Aufsichtsratsmitglieder mittlerweile nicht mehr nur als Kontrolleure agieren, sondern dem Vorstand auch als Berater und Sparringspartner zur Seite stehen. In dieser Funktion werden sowohl das Verständnis von Vielfalt als auch differenzierte Sichtweisen um die Kenntnisse fremder Märkte und Kulturen immer wichtiger, so dass die Verschiedenheit persönlicher Hintergründe, Karrierewege, Erfahrungen und Nationalitäten dem Risiko des ‚Group Thinking‘ vorbeugt. (Vgl. Leube & Röhl 2012, S. 77) Dieses übergreifende Handlungsverständnis von Individuen, die sich durch ihre Vielfalt für eine entsprechende Tätigkeit auszeichnen, unterstreicht auch Adler im Sinne Peirces, indem sie konstatiert, dass chinesische Führungskräfte nicht mehr

---

<sup>208</sup> Die „Similarity-Position“ geht davon aus, dass sich Frauen und Männer in Bezug auf Führung nicht unterscheiden, wohingegen die Vertreter der „Difference-Position“ annehmen, dass es einen Unterschied zwischen männlicher und weiblicher Führung gibt (vgl. Eagly & Johannesen-Schmidt 2007, S. 281).

<sup>209</sup> In Form einer Frauenquote soll Frauen der Zugang zu Top-Positionen ermöglicht werden. Die Frauenquote beschreibt dabei eine „Vorgabe, die festlegt, dass ein bestimmter Mindestprozentsatz von Beschäftigten eines Unternehmens oder Mitgliedern eines Gremiums aus Frauen bestehen muss. Mithilfe einer Quote soll das politische Ziel umgesetzt werden, den Anteil von Frauen in bestimmten Berufsgruppen und/oder Führungsebenen zu erhöhen.“ (DIW 2014, Internetquelle) Die Europäische Kommission spezifiziert, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern einen der Grundwerte der Europäischen Union beschreibt. In der Frauen-Charta vom 05.03.2010 heißt es: „Eine ausgewogene Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen im politischen und wirtschaftlichen Leben sowie im öffentlichen und privaten Sektor wird es Europa ermöglichen, wirksamere politische Strategien zu entwickeln, eine für geschlechterspezifische Fragen sensibilisierte, wissensbasierte Gesellschaft zu schaffen und eine stärkere, wohlhabendere Demokratie aufzubauen.“ (EK 2012, Bericht, S. 3) In Bezug auf Europa ist festzustellen, dass eine Mehrheit der Europäer die Meinung vertritt, dass Frauen in Führungspositionen von Unternehmen gleich stark vertreten sein sollten (vgl. EK 2012, Bericht, S. 87). Um das Für und Wider einer Frauenquote in den Führungsetagen deutscher Unternehmen wird seit Jahren gestritten. Im Jahr 2001 traf die Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft eine Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft (vgl. Kohaut & Möller 2010, S. 420). In der 17. Legislaturperiode setzt die Bundesregierung auf Freiwilligkeit (Selbstverpflichtung), um den Frauenanteil in Führungsebenen zu erhöhen. Auf Basis des Koalitionsvertrages in der Großen Koalition ist eine gesetzliche Regelung geplant, da der Anteil von Frauen in Führungspositionen als zu gering bewertet wird (vgl. CDU Deutschland, CSU-Landesleitung, SPD 2013, S. 7 ff.).

nur für ihre chinesischen Sprachkenntnisse und die Kenntnis der chinesischen Kultur geschätzt würden, sondern vielmehr dafür, dass sie eine neue Sichtweise in die Diskussionen einbrächten (vgl. Adler 2002, S. 756). Das Nutzen von Synergieeffekten in Form von kulturellem Wissen, über das nur primärkulturell geprägte Individuen, in diesem Falle Chinesen, verfügen, kombiniert mit den Erfahrungen der weiteren Entscheidungsträger, ermöglicht im Verständnis eines modernen common sensismus die Berücksichtigung kultureller Faktoren und somit das Treffen von Entscheidungen vor einem weiten Erfahrungshintergrund.

### **6.6 Zwischenfazit**

Mit der Konstitution einer Architektur globaler Führung kann das Phänomen Führung als dynamischer Prozess beschrieben werden, in dem Individuen jede Situation bzw. Handlungssituation sowohl neu verstehen und definieren als auch sich selbst in dieser Situation verorten müssen. Jede Handlung ist auf die Beteiligung von Individuen angewiesen, welche jede Situation in ihrer Funktion als Kulturwesen neu aushandeln. In der immer neuen Zusammensetzung von Fakten beschreibt das situative Moment das entscheidungsgebende Element für eine globale Führungskraft, die sich ihrerseits in einem permanenten Verhandlungsprozess befindet und einerseits eine systemische Verknüpfung zu ihrer Umwelt herstellen und andererseits eine eigene Positionierung sicherstellen muss. Die Reflexion dieses Prozesses beschreibt die Voraussetzung globalen Handelns, da die Unternehmung ihrerseits einen Erfahrungsraum des kapitalen Wissens darstellt. Das Kapital in globalen Unternehmungen besteht neben vorhandenen Sachgütern vor allem in der Expertise der Mitarbeiter, die in ihrer Summe positiv oder negativ auf den monetären Erfolg einer Unternehmung einwirken kann. Sofern die Führungskraft weiß, welcher Mitarbeiter über welche Expertise verfügt, können entsprechende Gruppen einen Mehrwert ihrer Einzelexpertisen erzeugen. Diese Teams entsprechen den von Peirce beschriebenen Forschungsgemeinschaften, die in einem durch Chancengleichheit geprägten Prozess ein Maximum an Wissensaustausch generieren und ein Ergebnis erzielen, das über die Summe des Wissens der einzelnen Individuen hinausgeht. Aus der Erfahrung heraus, dass starre Systeme in einer dezentralisierten Umwelt nicht mehr funktionieren, ist das Bedürfnis nach einer gemeinschaftlichen Zusammenarbeit entstanden, in welcher dem peirce'schen Gedanken folgend nicht mehr die nationale Kultur als identitätsstiftendes Element entscheidend ist, sondern eine Wissenskul-

tur, welche das Handeln von Individuen auf ein Ziel hin orientiert. Dieser Prozess beschreibt eine ‚Leadership Semiosis‘, die als pragmatische Führung verstanden wird. Als synthetisch erzeugter Körper, der durch interdependente Wechselwirkungen gekennzeichnet ist und als dynamisches und symbolisches Orientierungssystem verstanden wird, stellt Kultur somit ein maßgebliches Element von Führung im 21. Jahrhundert dar.

*„Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern ihre Urteile und Meinungen über sie.“ (Epiktet)*

## 7 Empirische Untersuchung

Die Komplexität des Phänomens globaler Führung kommt – neben dem bisher dargestellten theoriegeleiteten Diskurs – vor allem in der empirischen Analyse zum Ausdruck, deren Herausforderungen und Besonderheiten in der Literatur bereits umfassend diskutiert wurden. Zwar sind Forschungsmethoden unabhängig von ihrem Anwendungsgebiet, dennoch liegen einige Besonderheiten in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand des Internationalen Managements und insbesondere der globalen Führung vor, die unter Umständen Einfluss auf den Einsatz der Methodenwahl haben. (Vgl. Wrona 2009, S. 225; Cavusgil & Das 1997, S. 71 ff.; Wright, Lane & Beamish 1988, S. 55 ff.; Schöllhammer 1975, S. 29 ff.) Da die Merkmale der zu erfassenden Untersuchungssituation im Kontext internationaler Umwelten aufgrund der anzunehmenden erhöhten Anzahl und Beziehungsdichte relevanter Variablen sehr komplex ist und die Herausforderung in der Konzeptualisierung des Untersuchungsdesigns liegt, bildet die Strukturierung des Feldes den Erkenntnisgegenstand. In diesem Zusammenhang wird durch die selektive Bearbeitung von vorliegenden Strukturen eine Reduktion der Komplexität vorgenommen, welche den Forschungsgegenstand erfahrbar macht. Der Strukturierungsprozess in der Entwicklung der empirischen Untersuchung erzeugt dabei allerdings kein stabiles und sicheres Gefüge, sondern eine dynamische Entwicklung, die durch Rückkopplung und Flexibilität gekennzeichnet ist. (Vgl. Wrona 2009, S. 236; Lueger 2000, S. 26 ff.)

Das vorliegende Kapitel, in dem die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung präsentiert werden, wird mit Zitaten und Kommentaren hochrangiger Führungskräfte eingeleitet, die sich aktuell, das heißt in den Jahren 2012 und 2013, an unterschiedlichen Stellen zur Praxis globaler Führungstätigkeit geäußert haben. Anschließend werden die Konzeption der empirischen Untersuchung dargestellt, sowie die Untersuchungsergebnisse der einzelnen Fallstudien präsentiert und gegenübergestellt. Schließlich werden die Ergebnisse der empirischen Studie mit den Erkenntnissen der theoretischen Analyse in Zusammenhang gebracht und diskutiert. Basierend auf den Gesamtausführungen wird in Kapitel neun abschließend ein Modell der globalen Führungskraft entwickelt und diskutiert, das aufgrund der gewonnenen theoretischen und empirischen Ergebnisse

aufzeigt, wie sich globale Führung im 21. Jahrhundert gestaltet und wie sich die Konstitutionalisierung globaler Führungskräfte vor diesem Hintergrund vollzieht.

### 7.1 Stimmen globaler Führung als erkenntnisleitende Habitualisierungselemente

Das diese Arbeit einleitende Zitat von George aus dem Jahr 1972, demzufolge Führung in allen gesellschaftlichen Bereichen und Ebenen ein ubiquitäres Moment besitzt (vgl. George 1972, S. 1, siehe auch Originalzitat in Kapitel 2.1), kommt ebenfalls sehr klar in aktuellen Aussagen von Führungspersonen aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zum Ausdruck. In Form ausgewählter Zitate soll in Form von „Streiflichtern“ nochmals ein prägnanter Beleg für die praktische Relevanz der vorliegenden Forschungsthematik in Hinblick auf die theoretisch betrachteten Diskurse ‚Globalisierung‘, ‚Führung‘ sowie ‚Kommunikation‘ und ‚Kultur‘ geliefert werden, die ihrerseits in Bezug auf den inhaltlichen Fokus bereits diskutierte Thematiken dieser Arbeit darstellen.

#### „Streiflicht Globalisierung“

- *„We are going to have a lot more of these external crises because we are living in such a volatile world – an age where everything is leveraged and technology moves so fast.“* (Carlos Ghosn<sup>210</sup> zit nach Barton et. al. 2012, S. 35)
- *„You have to be able to react very quickly. And the world is so connected that the feedback loops are more intense.“* (Ellen Kullman<sup>211</sup> zit nach Barton et. al. 2012, S. 35)
- *„States have lost their importance and strength. The old theories [...] have lost their value because they are based on things like land, labour, and wealth. All of that has been replaced by science. Ideas are now more important than materials. And ideas are unpredictable. Science know no customs, no borders. It doesn't depend on distances or stop at a given point.“* (Shimon Peres<sup>212</sup> zit nach Barton et. al. 2012, S. 35f.)

#### „Streiflicht Kommunikation und Kultur“

- *„I spend a lot more time on communication, more time out at plant sites, in sales offices, with customers, in our research laboratories. I'm bringing out my board of directors to India in a couple of weeks to help them really see the issues we're facing.“* (Ellen Kullman zit nach Barton et. al. 2012, S. 38)
- *„Words are the connection between leaders and the public. They must be credible and clear and reflect a vision, not just a position. [...] A leader's words must be precise and totally committed.“* (Shimon Peres zit nach Barton et. al. 2012, S. 41f.)

<sup>210</sup> CEO und Chairman von Renault-Nissan seit 2001.

<sup>211</sup> CEO und Board-Vorsitzende von DuPont's seit 2009/2008.

<sup>212</sup> Neunter Präsident von Israel seit 2007.

- *„Leaders of the future will also need to have a lot more empathy and sensitivity – not just for people from their own countries but for people from completely different countries and cultures. They are going to need global empathy, which is a lot more difficult.“* (Carlos Ghosn zit nach Barton et. al. 2012, S. 41)

### “Streiflicht Führung”

- *„It is a paradox: on the one hand, you have to be more confident and secure, but on the other, you have to be a lot more open and empathetic. You need to listen, but then when you make a decision, that’s it – you must be a very hard driver. [...] Once you have done the analysis and made the decision, then you have to learn to simplify the decision in communicating it to others. Everything’s complex, but once you have decided, sometimes you need to simplify so much it’s almost a caricature. You must say, ‘Nothing matters beyond this’. You must reduce everything to zeros or ones, black or white, go or no-go. You can’t have too much nuance. [...] In a crisis, you have to be able to do all of these things – listening, deciding, and then simplifying – very quickly. That is what makes leading in a crisis so interesting. And because you have to move so fast, you have to empower people to make decisions themselves.“* (Josef Ackermann<sup>213</sup> zit. nach Barton et. al. 2012, S. 42)
- *„Problems have become so complex today that you have to collect the expertise and opinions of a lot of people before you can make a sound decision. [...] I believe in personal leadership, but no CEO can do it all on his own. You need the expertise, judgment, and buy-in of your team.“* (Josef Ackermann zit. nach Barton et. al. 2012, S. 43)
- *„At some point [in decision making] you have to take the sword and cut through the Gordian knot and make a decision, despite any uncertainties. [...] But as a leader, you’re not there to feed people with all the things they hope for. Your job is to persuade people to do the things you believe will be the right direction for the long term. People want you to lead. And if you lead, you will hurt. You will satisfy sometimes. You will celebrate and you will blame. That’s all part of your job.“* (Daniel Vasella<sup>214</sup> zit. nach Barton et. al. 2012, S. 43)
- *„By the way, while stressing this essential public role for a leader, I want to emphasize that no single individual can bear the full responsibility for managing a crisis. The person in charge must have the support of a strong team. You have to rely on your people and trust that they will deliver. [...] As we moved on from crisis-management mode, I have tried to reallocate my calendar to spend more time with our people. I travel to certain locations at least once and often twice a year. And I ensure that on every trip, I dedicate time to meet with clients, regulators, and our teams.“* (Frédéric Oudéa<sup>215</sup> zit. nach Kirkland 2013, Internetquelle)

---

<sup>213</sup> Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank AG von 2006 bis 2012.

<sup>214</sup> CEO von Novartis im Zeitraum von 1996 bis 2010.

<sup>215</sup> CEO der Société Générale seit 2008.

- *„Wir streben kein immergültiges Universalkonzept an, sondern möchten Mitarbeiter mit leitenden Aufgaben ermutigen, das Beste aus sich heraus-zuholen. [...] Man kann nicht schnell und agil handeln, ohne zu delegieren und es ist nicht möglich zu delegieren, wenn kein Vertrauen vorhanden ist. [...] Wenn Sie Problemlösungen scheuen, wird sich das negativ auf die Stimmung auswirken.“* (Thomas Enders<sup>216</sup> zit. nach Foster 2013, S. 15)

Anhand dieser „Streiflichter“ wird nochmals deutlich, welche Praxisrelevanz und welchen Grad von persönlichem Commitment das vorliegende Thema beansprucht. Nach diesen neutralen bzw. positiven Kommentaren soll abschließend auch ein negativer Wortlaut zitiert werden, der veranschaulicht, welche Macht die Verantwortung einer globalen Führungskraft auf das einzelne Individuum ausüben kann. Das Zitat von Tony Hayward<sup>217</sup> steht im Kontext der Explosion einer Ölplattform im Golf von Mexiko im April 2010, die zur größten Ölkatastrophe in der Geschichte der USA führte und bei der elf Menschen starben. Hayward konzentrierte sich auf die Konsequenzen für seine persönliche Karriere und äußerte sich eine Woche nach dem Unfall mit folgenden Worten gegenüber hochrangigen Managern: *„Was um Himmels Willen haben wir getan, dass wir das verdient haben?“* (Tony Hayward zit. nach Kanter 2011, S. 68) Und einen Monat später sagte er zu Reportern: *„Ich hätte gern mein Leben zurück.“* (Ebd.)

## 7.2 Erkenntnisinteresse und Ziel einer empirischen Untersuchung

Die Streiflichter demonstrieren sehr prägnant, welche Relevanz die Konstitution eines Individuums im Kontext der globalen Führung in Hinblick auf Verantwortung, Vertrauen und Gestaltung einnimmt. Somit lautet die Kernfrage der vorliegenden empirischen Untersuchung – ebenso wie jene der gesamten Arbeit – wie strategische Führung im Zeitalter des 21. Jahrhunderts unter Annahme kultureller Einflüsse auf Wirtschaft und Wettbewerb und die „ideale globale Führungskraft“ konzipiert sein müssen. Das Kernziel liegt darin, qualitative und aussagekräftige Antworten auf diese Forschungsfrage zu erhalten und vor dem Hintergrund der theoriegeleiteten Analyse auszuwerten. Die Feldstudie soll Erkenntnisse in Hinblick auf die theoretische Relevanz empirischer Ergebnisse liefern und die praktische Relevanz von Führungskräften für die theoretische Forschung dokumentieren. Der Untersuchungsgegenstand „globale Führungskraft“ dient dabei als Reflexionsfläche praktisch ausgeführter Führung.

<sup>216</sup> CEO der Airbus Group seit 2012.

<sup>217</sup> CEO von BP im Zeitraum von 2007 bis 2010.



### 7.3 Entwicklung des Forschungsdesigns

Das in dieser Untersuchung entwickelte Forschungsdesign wird im Sinne Peirces als eine Art Architektur verstanden. In diesem architektonischen Forschungssystem werden mit der Zielsetzung der Studie, dem theoretischen Rahmen, der konkreten Fragestellung, der Auswahl des empirischen Materials, der methodischen Herangehensweise sowie den eingesetzten Ressourcen die Strukturen und Prozeduren für Forschungsaktivitäten, insbesondere der Erhebung und Auswertung empirischer Daten definiert (vgl. Wrona & Wappel 2010, S. 2; Flick 2007a, S. 253).

Zur Entwicklung eines optimalen Untersuchungsdesigns muss zunächst festgestellt werden, mit welcher Forschungsmethode der Habitus globaler Führung eruiert werden kann. In Bezug auf die anzuwendende Forschungsmethode müssen hinsichtlich der Modellierungsstrategie zunächst quantitative und qualitative Verfahren kritisch gegeneinander abgewogen werden.<sup>218</sup> Liegt der Fokus quantitativer Forschungsmethoden auf empirischen linear-standardisierten Konzeptionen, welche mit dem Einsatz mathematisch-statistischer Verfahren eine große Fallanzahl zahlenmäßig darstellbarer Daten untersuchen und die Herleitung und Entwicklung möglichst allgemeingültiger objektiv-nomothetischer Erklärungen beabsichtigen, liegt hingegen das zentrale Erkenntnisprinzip des qualitativen Ansatzes im Verstehen des untersuchten Phänomens und nimmt die Perspektive des Subjektes als Einzelfall ein. Dieser Ansatz ermöglicht die Analyse von Zusammenhängen zwischen komplexen Phänomenen oder Interaktionsprozessen, der sich einer Operationalisierung in Form einzelner Variablen entzieht. Der dynamisch-prozessorale Zugang zum Feld ermöglicht es, ‚überraschende‘ Beobachtungen zu machen bzw. ‚überraschende‘ Aussagen zu generieren, die bisher nicht beachtete Referenzen für den Forschungsdiskurs liefern können. (Vgl. Wrona 2009, S. 227 ff.) Auch wenn eine prinzipielle Gegenüberstellung von qualitativen und quantitativen Methoden sachlich unangebracht ist, da sich die Methoden je nach ihrem Forschungsziel als gegenstandsangemessen zu legitimeren haben (vgl. Kuckartz et al. 2008, S. 13), findet

---

<sup>218</sup> Bereits seit den 1920er Jahren treten quantitative und qualitative Methoden als zwei getrennte Traditionen auf und kennzeichnen sich durch ein spannungsreiches, von wechselseitiger Kritik und Abgrenzung gekennzeichnetes Verhältnis. Eine ausführliche Darstellung der Methodendebatte zwischen qualitativer und quantitativer Forschung seit den 1920er Jahren findet sich bei Kelle 2007, S. 13 ff. Als Ausweg aus der Methodendissonanz hat sich seit Ende der 1990er Jahre vor allem im angloamerikanischen Raum die Methode der „Mixed Methods“ etabliert, die in Form von Kombinations- oder Integrationsmodellen quantitativer und qualitativer Forschungsansätze als sog. „Triangulation“ angewendet werden (vgl. Wrona 2009, S. 230; Flick 2007b, S. 309 ff.; Kelle 2007, S. 9; Kelle & Erzberger 2007, S. 302 f.).

sich eine tabellarische Gegenüberstellung von quantitativen und qualitativen Forschungsprinzipien in Anhang 1.12. Mit Bezugnahme auf das Kapitel 2.5.2 dieser Arbeit kann in Hinblick auf die empirische Forschung im Forschungsfeld des Internationalen Managements festgestellt werden, dass sich diese überwiegend durch quantitative Forschung<sup>219</sup> auszeichnet und qualitative Forschungsmethoden eher unterrepräsentiert sind. Eine Eignungsempfehlung hinsichtlich der Methodenwahl könne aber aufgrund der Weite des Forschungsfeldes aus inhaltlichen Erwägungen nicht vorgenommen werden. (Vgl. Wrona 2009, S. 232 ff.; Werner 2002, S. 292; Schöllhammer 1975, S. 36).

In Hinblick auf die finale Methodenwahl wird zu berücksichtigen sein, dass es sich bei dem vorliegenden Untersuchungsdesign um eine Einzelforschungsarbeit handelt, die in Bezug auf das Setting durch begrenzte zeitliche und monetäre Ressourcen gekennzeichnet ist.

#### **7.4 Auswahl der Methode**

Wie im vorigen Abschnitt bereits dargestellt, nehmen forschungsmethodische Fragestellungen im Internationalen Management aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes eine zentrale Rolle ein (vgl. Wrona 2009, S. 236). Um in der vorliegenden Untersuchung eine subjektive und implizite Annäherung an ein sehr heterogenes und komplexes Thema, das sich durch einen hohen Grad der Immaterialität auszeichnet, sicherzustellen, wird eine explorativ-qualitative Erhebungsmethode gewählt, die es einerseits ermöglicht, theoretische Analyseergebnisse kritisch zu reflektieren und andererseits erkenntnisleitende offene Fragen zu formulieren, um „Leerstellen“, also noch nicht in Betracht gezogene, für die Fragestellung und den Diskurs jedoch relevante und neue Aspekte oder Erkenntnisse herauszufiltern. Unter Berücksichtigung der Argumente zur Entwicklung des Forschungsdesigns wird die Option des teilstandardisierten explorativen Leitfadeninterviews<sup>220</sup> ausgewählt. Auf dieser situationsflexiblen Basis soll eine Momentaufnahme, das heißt eine Zustandsanalyse zum Zeitpunkt der Interviews, vorgenommen werden, die verschiedene Ausprägungen von subjektivem Exper-

---

<sup>219</sup> Im Zeitraum von 1996 bis 2000 dokumentiert Werner beispielsweise in einer umfassenden Analyse von 20 Top-Management-Journals, dass innerhalb der 271 untersuchten Aufsätze nur sechs Prozent qualitativer Fallstudienforschung entsprachen (vgl. Werner 2002, S. 292).

<sup>220</sup> Der Begriff des „Interviews“ entstammt dem anglo-amerikanischen Sprachgebrauch, hat sich im Laufe des letzten Jahrhunderts jedoch auch im deutschsprachigen Raum durchgesetzt. Der begriffliche Ursprung liegt im französischen „entrevue“ (frz. Zusammenkunft, kurze Begegnung). (Vgl. Lamnek 1989, S. 35)

tenwissen dokumentiert (vgl. Kromrey 2009, S. 211; Flick 2007a, S. 255). Der Befragte erhält in der Interviewsituation die Möglichkeit, dem Forscher seine Wirklichkeitsdefinitionen und Wahrnehmungen des Forschungsgegenstandes in einer offenen Gesprächssituation mitzuteilen und wird nicht, wie bei der quantitativen Befragung, gezwungen, sich einer operationalisierten Wirklichkeitsdefinition zu beugen und sich in das vorgegebene Schema eines Forschers zu zwingen (vgl. Lamnek 1989, S. 61). Hier folgt die Verfasserin der Diskussion aus Kapitel 2.5.2 dieser Arbeit, wonach Forschung nicht verstanden wird als ein universalistisches Vorgehen, indem Aussagen zwecks einer optimalen Vergleichbarkeit in vorgegebene Schemata oder Cluster gezwängt werden.

Die Option des teilstandardisierten explorativen Leitfadeninterviews ermöglicht durch die Orientierung an einem Leitfaden einen relativ offenen Gesprächsverlauf, der Spielraum für die Formulierung und Abfolge der Fragen lässt sowie verschiedene Nachfrage- und Vertiefungsstrategien sowie die Möglichkeit der induktiven Erfassung neuer Aspekte anbietet und der schließlich abhängig ist von den Persönlichkeiten des Befragten und des Befragers. Motive und Hintergrundinformationen können bei Bedarf gezielt erörtert werden, wodurch ein reflexiver Verstehensprozess bzw. die „*Möglichkeit der diskursiven Verständigung über Interpretationen*“ (Hopf 2007b, S. 350) zwischen Wissenschaftler und Interviewpartner gewährleistet wird. Voraussetzung für eine Untersuchung mittels Leitfaden-Interviews besteht in der Einheitlichkeit der Fragestellung. Eine „*Prädetermination durch den Forschenden*“ (Lamnek 1989, S. 61) ist durch eine Offenheit der Gesprächssituation, hypothesengerichtetes Fragen bzw. Konfrontationsfragen, aktives Zuhören, Paraphrasieren und das Verbalisieren emotionaler Gesprächsinhalte zu vermeiden. Optimalerweise entsteht ein offener, vertrauensvoller und freier Gesprächsverlauf, der bei Einhaltung methodisch-technischer Kriterien wie Offenheit, Neutralität und Klarheit die Möglichkeit einer Strukturierung bzw. Vertiefung des Forschungsgegenstandes und eines hohen Erkenntnisgewinns bietet. (Vgl. Gläser & Laudel 2006, S. 36 ff. und 111 f.)

Die Untersuchung wird als explorative Befragung von Experten auf dem Gebiet von Führung gestaltet, wobei ein Experte ein Mensch mit besonderem Wissen über spezielle Sachverhalte<sup>221</sup> ist und sich im vorliegenden Untersuchungskontext einerseits durch die

---

<sup>221</sup> Experten können ihr Wissen entsprechend dem Forschungshintergrund als Betriebs-, Kontext- oder Deutungswissen zur Verfügung stellen, wobei Expertenwissen nicht nur systematisiertes, reflexiv zugängliches Fach- oder Sonderwissen beschreibt, sondern sich größtenteils durch individuelles Praxis-

Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Menschen, die nicht ohne weiteres zugänglich ist und andererseits durch den beruflichen Fokus qualifiziert.

### **7.5 Festlegung, Auswahl und Zugang zu der zu betrachtenden Personengruppe**

Mit dem Anspruch, das Phänomen von globaler Führung empirisch erfassen zu wollen, ergeben sich automatisch Herausforderungen und Besonderheiten in Bezug auf die räumliche Distanz zwischen Forscher und potenziellen Interviewpartnern. Wie oben bereits erwähnt, liegen einerseits Begrenzungen hinsichtlich zeitlicher und monetärer Ressourcen vor, andererseits kann es durch sogenannte „gatekeeper“ zu Zugangsschwierigkeiten – dem „getting in“ und „getting on“ – zum erklärten Untersuchungsobjekt kommen (vgl. Flick 2007c, S. 145; Wolff 2007, S. 338 ff.). Zunächst wurde für die vorliegende Studie eine Vergleichsgruppe ausländischer Führungskräfte in Betracht gezogen, worauf schließlich aus Kostengründen verzichtet wurde. Bei den gewonnenen Interviewpartnern, die entweder die deutsche oder die schweizerische Staatsangehörigkeit besitzen, liegt allerdings in allen Fällen eine internationale berufliche Ausrichtung vor, die sich entweder durch eine dauerhafte Tätigkeit im Ausland manifestiert (Großbritannien, USA, China) oder durch aktive Reisetätigkeit und internationale Geschäftskontakte geprägt ist.

In Hinblick auf den Forschungsgegenstand lag es zunächst nahe, global tätige Führungskräfte in Hinblick auf ihr individuelles Selbstverständnis als globale Führungskraft zu befragen. Dieser erste Ansatz wurde allerdings zunächst verworfen, da in der Befragung dieser direkten Zielgruppe ein Stigma der sozialen Erwünschtheit vermutet wurde, das heißt dass bei ausgewählten Führungskräften eine ihrer Position ‚angemessene‘ Reaktion auf die künstliche Interviewsituation vermutet wurde und bei eventueller Unsicherheit ggf. derart geantwortet würde, wie der Interviewpartner meint, dass es vom Interviewer oder seiner sozialen Umwelt erwartet wird (vgl. Kromrey 2009, S. 338; Malik 2009, S. 41). Aus diesem Grund wurden mit ‚Executive Search Experts‘<sup>222</sup> und

---

oder Handlungswissen charakterisieren lässt (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr 2008, S. 132 ff.; Meuser & Nagel 2005, S. 75 ff.; Bogner & Menz 2002, S. 45).

<sup>222</sup> Executive Search beschreibt eine Methodik, die bereits nach dem 2. Weltkrieg in den USA entstand und eine Form der direkten Auffindung und Wechsel-Motivierung von Führungskräften ist. Sie hat ihren Ursprung in der Personalberatung, die erstmals bereits in den 1930er Jahren in den USA erwähnt wurde und sich dann nach dem 2. Weltkrieg professionell in den USA und seit den 1960er Jahren in Deutschland etablierte. (Vgl. Dahlems 1994b, S. 87 ff.) Executive Search Unternehmen haben es sich

„Human Resources (HR)-Experts“ zunächst alternative Vergleichsgruppen definiert, die aus ihrer beruflichen Position bzw. Situation über explizites Wissen zum Thema „globale Führungskraft“ verfügen.

Zum kritischen Abgleich der vermuteten sozialen Erwünschtheit wurde schließlich doch die konkrete Untersuchungsgruppe globaler Führungskräfte herangezogen, wobei diese aufgeteilt wurde in „globale Führungskräfte“ und „globale Nachwuchsführungskräfte“. In der Befragung bereits arrivierter Führungspersonen und jenen, die diese Positionen anstreben, wurde ein Erkenntnisgewinn vor allem in Hinblick auf den Aspekt Erfahrung vermutet. Somit ergeben sich für die explorativen teilstrukturierten Leitfadenterviews vier Untersuchungsgruppen in Form von Executive Search Experts/Head Hunttern (HH), Top-Führungskräften im globalen Segment (FK), High Potentials im globalen Segment (HP) und HR-Experts (HR), die alle zunächst per Telefon und im Anschluss per E-Mail kontaktiert wurden (siehe beispielhaftes Anschreiben Anhang 2.1). Die Experten der Executive Search-Unternehmen wurden aus vorgenannten Gründen vor allem im Großraum Hamburg angesprochen, wobei sich eine Response von 23,21 Prozent ergab (13 Zusagen auf 56 Anfragen). Die Rücklaufquote der leitenden HR-Verantwortlichen betrug 50 Prozent (4 Zusagen auf 8 Anfragen), wobei sich die vier Interviewpartner im Bereich HR aus den primären Kontakten zu Führungskräften und hier vor allem zu Vorstandsvorsitzenden ergaben, die aus zeitlichen Gründen das Interview ablehnten und auf entsprechende Personalverantwortliche verwiesen.

Um in Bezug auf die Fokusgruppe der Führungskräfte eine Vergleichbarkeit herzustellen, wurden mit „Industrie“ und „Medien“ zwei unterschiedliche Branchen ausgewählt, in denen ggf. Unterschiede in Bezug auf globale Führung zu vermuten sind. Die ausgewählten Unternehmen zählen innerhalb ihrer Branchen jeweils zu den renommiertesten und erfolgreichsten Unternehmen weltweit. Bei den Top-Führungskräften aus der Industrie lag die Response-Quote bei 14,3 Prozent (fünf Zusagen auf 35 Anfragen), bei jenen aus der Medienbranche bei 35 Prozent (sieben Zusagen auf 20 Anfragen). Bei den High Potentials lag die Rücklaufquote im Industriebereich bei 83,4 Prozent (fünf Zusagen auf sechs Anfragen), im Medienbereich bei 25 Prozent (drei Zusagen auf zwölf Anfragen).

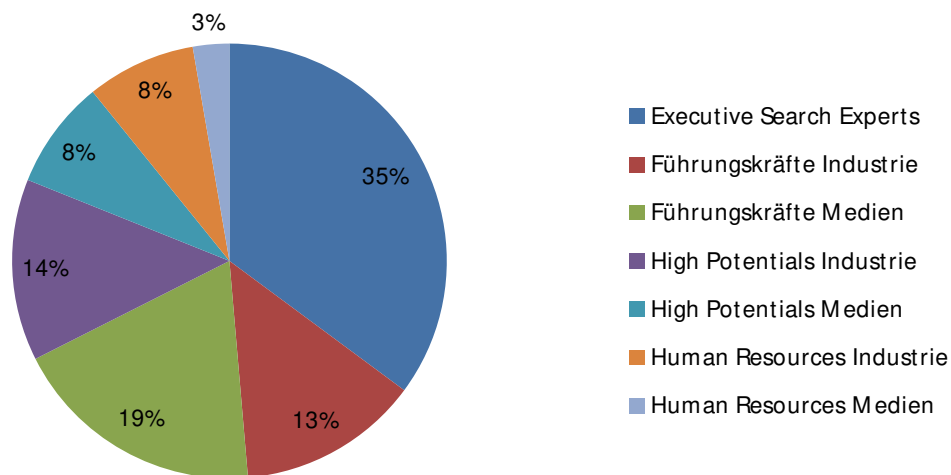


Abb. 8: Übersicht Interviewpartner der empirischen Studie.  
(Quelle: Eigene Studie)

Insgesamt wurden 37 Experten in unterschiedlichen Positionen befragt (siehe Anhang 2.2 und 2.3), darunter fünf Frauen (13,5%). 30 Personen wurden in einem persönlichen Interview face-to-face befragt, sieben Personen wurden aufgrund räumlicher Distanz telefonisch interviewt, dennoch ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass nicht alle Interviews ausschließlich im Großraum Hamburg stattfanden. Vier Gespräche wurden in Berlin, ein Gespräch wurde in Toulouse/Frankreich geführt. Bei allen Interviewpartnern handelt es sich um Personen, die aktiv im Berufsleben stehen, deutsch sprechen und in ihrem beruflichen Umfeld international ausgerichtet sind (siehe Anhang 2.4 - 2.8).

## 7.6 Konstruktion des Fragebogens

Als Referenzrahmen für die empirische Untersuchung stellt der teilstandardisierte explorative Leitfaden die Erhebungsgrundlage in Form von einzelnen, thematischen Feldern dar, unter welche die Fragen des jeweiligen Feldes subsumiert sind. Der Anspruch an die Formulierung der Fragen besteht darin, Suggestionen und implizite Postulate zu vermeiden und stattdessen klare, eindeutige und präzise Fragen zu formulieren, die gleichzeitig Raum für Kontexte lassen und es erlauben, Neues zu entdecken. In Bezug auf die rhetorischen Mittel der Fragetechniken werden sowohl offene indirekte Fragen, die ggf. unerwartete Bezugssysteme aufdecken und einen hohen Zugang zu einem Problemfeld erlauben als auch geschlossene direkte Fragen gestellt, die eine erhöhte Vergleichbarkeit der Antworten erlauben und eindeutige Tendenzen hervorbringen.

Aufgrund der vier Untersuchungsgruppen (Executive Search Experts/Head Hunter, Top-Führungskräfte im globalen Segment, High Potentials im globalen Segment und HR-Experts) ergeben sich in Bezug auf die Fragebogengestaltung marginale Anpassungen hinsichtlich der Fragestellung. Als Referenz soll nachfolgend der Fragebogen für Top-Führungskräfte herangezogen werden.

Der Fragebogen gliedert sich thematisch in sechs Abschnitte. Zunächst führt eine bewusst sehr offen gestellte Einstiegsfrage, die bereits als Teaser im E-Mail-Anschreiben verwendet wurde und den Interviewpartnern somit bekannt ist, in das Thema ein.

Interviewfrage	Forschungskontext/Forschungsfrage
<b>Einstiegsfrage (offen)</b>	
<p><b>0.</b>  <i>“Verraten Sie mir, wie die globale Führung von morgen aussieht!?”</i> Das war der erste Satz, den Sie von mir gelesen haben – in meiner Mail vom TT.MM.JJ. Was oder woran haben Sie gedacht, als Sie diesen Satz gelesen haben? Ging Ihnen dabei etwas „Bestimmtes“ durch den Kopf?  <i>“Please tell me, what the global leader of tomorrow looks like!?” This was the first sentence you read – in my mail of dd.mm.yy. What did you think, when reading these words?</i></p>	<p>Bewusst offene Einstiegsfrage, die bereits im Anschreiben per E-Mail als Teaser im Betreff gestellt wurde (Wiedererkennung/Anknüpfung). Annahme: Offene Frage provoziert bei Gesprächspartnern Assoziationen und spontane sachliche oder persönliche Verknüpfungen.                      Existiert die Vorstellung eines zukünftigen Führungs-Szenarios?</p>

Tabelle 2: Fragebogen, Teil 1 (Einstiegsfrage)  
 (Quelle: Eigene Studie)

Anschließend wird der Themenschwerpunkt ‚Führung‘ allgemein aus einer Außensicht, aber auch individuell aus der Innensicht betrachtet. Hierbei sollen die Interviewpartner konkret und selbstreferentiell Stellung nehmen. Diese direkte Art der Frage danach, was die einzelne Person konkret als Führungskraft auszeichne, mutet auf der Ebene des befragten Personenkreises als eine sehr indiskrete und in dem vorliegenden Kontext als eher ungewöhnliche Frage an, ermöglicht der Forscherin aber eine Erkenntnis darüber, welche Selbstwahrnehmung den jeweiligen Interviewpartner auszeichnet.

Interviewfrage	Forschungskontext/Forschungsfrage
<b>Führung</b>	
<b>Führung (Allgemein)</b>	
<p><b>1.</b> Was macht für Sie „gute Führung“ und „Führungserfolg“ aus? <i>What characterizes „good leadership“ and „leadership success“?</i></p>	<p>Bewusst geschlossene Fragestellung, um definitorische Annäherung an den Führungsbegriff zu schaffen. Wie definiert der Interviewpartner den Führungsbegriff? Welche Vorstellungen von Führung liegen vor?</p>
<p><b>2.</b> Wenn Sie allgemein an Führung denken: Gibt es einen Unterschied zu globaler Führung? Welchen? <i>When you think of leadership in general: Is there a difference in thinking of global leadership?</i></p>	<p>Definitorische Abgrenzung in Bezug auf internationale Verortung von Führung. Kann eine konkrete Abgrenzung zwischen nationaler und globaler Führung vorgenommen werden?</p>
<p><b>3.</b> Kann man globale Führung lernen? Warum (nicht)? Wie? <i>Is it possible to learn leadership? Why (not)? How?</i></p>	<p>Theorien über die Aneignung von Führung. Ist Führung erlernbar, angeboren oder eine auf Erfahrungen beruhende Fähigkeit?</p>
<b>Führungskraft (Außensicht)</b>	
<p><b>4.</b> Welche Attribute kennzeichnen eine global-qualifizierte Führungskraft? Welches sind ihre zentralen erfolgsbedingten Eigenschaften? <i>Which attributes characterize a global leader? Which are the most central characteristics/traits?</i></p>	<p>Bewusst geschlossene Fragestellung, um Attribute von Führung zu destillieren. Welche Führungsfähigkeiten braucht ein Individuum, um global führen zu können?</p>
<p><b>4.1.</b> Welches sind die aus Ihrer Sicht <u>drei wichtigsten</u> Merkmale? <i>What is an indication for „good leadership“? Please decide for the three most important attributes from your point of view.</i></p>	<p>Eingrenzende geschlossene Frage, um Antworten aus voriger Frage zu konkretisieren. Welches sind wesentliche, unverzichtbare Führungsattribute im globalen Kontext?</p>
<p><b>4.2</b> Gibt es Ihrer Einschätzung nach „zeitlose“ Anforderungen an Führung? Wenn ja, welche? <i>What do you think: Are there „timeless“ requirements concerning leadership? Which?</i></p>	<p>Diskussion bzgl. der Kontinuität des Führungsbegriffes. Haben sich Führung und die Ansprüche an Führung geändert? Was ist anders?</p>
<p><b>5.</b> In Abgrenzung zu den zentralen Persönlichkeitsmerkmalen: Welches ist Ihres Erachtens nach die zentrale Aufgabe einer global-agierenden Führungskraft? <i>Besides to these personal traits: Which is the central task of a global acting leader?</i></p>	<p>Unterscheidung zwischen Führungsattributen und -aufgaben. Worin liegt der inhaltliche Schwerpunkt einer führenden Tätigkeit im globalen Kontext zu Beginn des 21. Jahrhunderts?</p>



<p><b>6.</b> Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um Frauen in Führungspositionen: Ist globale Führung zu Beginn des 21. Jahrhunderts männlich, weiblich oder geschlechtsneutral? <i>At the beginning of the 21st century: Is global leadership „male“, „female“ or „genderfree“?</i></p>	<p>Diskurs zum Thema „Gender“ (siehe Kapitel 6.5) aufgrund aktueller Diskussion in Deutschland. Wird Führung gegenwärtig mit einem Geschlecht in Verbindung gebracht? Welche geschlechtlichen Assoziationen liegen vor?</p>
<b>Führungskraft (Innensicht)</b>	
<p><b>7.</b> Was zeichnet Sie als Führungskraft aus? <i>What characterizes you as a leader?</i></p>	<p>Bewusst offene und direkte Frage danach, über welche individuellen Qualifikationen die Führungskraft verfügt (angelehnt an Fragestellung in einem Assessment Center). Welche Selbstwahrnehmung liegt vor?</p>
<p><b>8.</b> Inwiefern hat sich Führung in den letzten zehn Jahren Ihrer Wahrnehmung nach verändert? <i>In what way did leadership change during the last ten years?</i></p>	<p>Einschätzung der zeitlichen Veränderung von Führung anhand der persönlichen Wahrnehmung im Berufsleben. Gab es Veränderungen in Bezug auf Führung? Welche aktuellen Tendenzen sind vakant?</p>
<p><b>9.</b> Wie leben und erleben Sie „globale Führung“ in Ihrem Führungsalltag? <i>In what way „global leadership“ is present in your daily company routines?</i></p>	<p>Offene und direkte Frage nach individueller Wahrnehmung globaler Führung. Wird globale Führung als explizites Phänomen wahrgenommen? Wenn ja, wie?</p>
<p><b>10.</b> Wie führen Sie? Welche Fähigkeiten haben sich in diesem Alltag (siehe Bezug zur vorigen Frage) als besonders nützlich erwiesen? <i>In what way do you lead? Which skills are useful in daily life?</i></p>	<p>Bewusst offene direkte Frage nach individuellem Führungsstil und Qualifikationen. Liegt ein Bewusstsein der Führungskraft bzgl. eigenem Führungshandeln vor?</p>
<p><b>11.</b> Was reizt Sie an Ihrer Tätigkeit als „globale Führungskraft“? <i>Which aspects tempt you to be a „global leader“?</i></p>	<p>Offene Frage nach Motivation für Führungshandeln. Worin liegt „das Besondere“ globaler Führung? Gibt es das überhaupt?</p>

Tabelle 3: Fragebogen, Teil 2 (Führung, Führungskraft – Außen- und Innensicht)  
(Quelle: Eigene Studie)

Im Abschnitt von ‚Kultur‘ und ‚Kommunikation‘ werden neben offenen Fragen auch direkte Fragen gestellt, die von den Interviewpartnern auf einer Likert-Skala von 1-7 einzustufen sind.

Interviewfrage	Forschungskontext/Forschungsfrage
<b>Kultur und Kommunikation</b>	
<p><b>12.</b> Wie kommunizieren Sie als globale Führungskraft? <i>How do you communicate as a global leader?</i></p>	<p>Bewusst sehr offen gestellte Frage nach dem Kommunikationsverhalten. Was versteht die Führungskraft unter Kommunikation? Liegt eine reflektierte Wahrnehmung des eigenen Kommunikationsverhaltens vor?</p>
<p><b>13.</b> Wie wichtig ist/welche Rolle spielt Kommunikation für „globale Führung“ auf einer Skala von 7 (sehr wichtig) bis 1 (überhaupt nicht wichtig)? <i>What is the importance of communication for „global leadership“ on a scale of 7 (very important) to 1 (of no importance)?</i></p>	<p>Einschätzung der Wichtigkeit von Kommunikation auf Likert-Skala (1-7). Welche Bedeutung hat Kommunikation im globalen Führungsalltag? Kann ein Rückschluss der Bedeutung von Kommunikation auf Führungshandeln gezogen werden?</p>
<p><b>14.</b> Wie wichtig ist/welche Rolle spielt Kultur für „globale Führung“ auf einer Skala von 7 (sehr wichtig) bis 1 (überhaupt nicht wichtig)? <i>What is the importance of culture for „global leadership“ on a scale of 7 (very important) to 1 (of no importance)?</i></p>	<p>Einschätzung der Wichtigkeit von Kultur auf Likert-Skala (1-7). Welche Bedeutung hat Kultur im globalen Führungsalltag? Kann ein Rückschluss der Bedeutung von Kultur auf Führungshandeln gezogen werden?</p>
<p><b>15.</b> Welches sind die größten Herausforderungen, denen Sie als global agierende Führungskraft in der Zusammenarbeit mit Managern, Kollegen und Kunden aus anderen Ländern gegenüberstehen? <i>What kind of challenges do occur when you are working together with managers, colleagues or customers from different countries?</i></p>	<p>Offene Frage nach Herausforderungen im Wirtschaftssystem des 21. Jahrhunderts. Haben sich die Schwierigkeiten und Probleme des Wirtschaftshandelns verändert? Spielen Kommunikation und Kultur hier eine Rolle? Welche Qualität haben die „modernen Führungsherausforderungen“?</p>
<p><b>16.</b> Wie wurden Sie auf den Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen vorbereitet? <i>How have you been prepared for the interaction with people from different cultures?</i></p>	<p>Individuelle Beziehung und Planbarkeit in Bezug auf internationale Tätigkeit. Gab es schulische, universitäre, betriebliche Schulungen? Wie wird die Qualität dieser Schulungen bewertet?</p>
<p><b>17.</b> Braucht „globale Führung“ im 21. Jahrhundert Hierarchien? Warum (nicht)? <i>Does „global leadership“ need hierarchies in the 21<sup>st</sup> century? Why (not)?</i></p>	<p>Führung als hierarchisches Konstrukt. Nach welchem Organisations- und Führungsverständnis wird globale Führung gegenwärtig gesehen?</p>

Tabelle 4: Fragebogen, Teil 3 (Kultur und Kommunikation)  
(Quelle: Eigene Studie)

Mit fünf kurzen Abschluss-Fragen wird gezielt versucht, das Thema Führung mit Namen in Verbindung zu bringen, indem beispielsweise nach einem Führungsvorbild oder der idealen globalen Führungskraft gefragt wird.

Interviewfrage	Forschungskontext/Forschungsfrage
<b>Abschluss</b>	
<b>19.</b> Wer ist für Sie die bedeutendste historische Persönlichkeit? <i>Who is for you the most important historical figure?</i>	Frage nach konkretem Namen in Bezug auf historische Persönlichkeit (unabhängig von Disziplin).
<b>20.</b> Haben Sie ein Führungsvorbild? <i>Is there any ideal concerning leadership for you?</i>	Frage nach konkretem Namen in Bezug auf individuelles Führungsvorbild.
<b>21.</b> Wer verkörpert für Sie die ideale globale Führungskraft? <i>Who is for you the most ideal global leader?</i>	Frage nach konkretem Namen in Bezug auf ideale globale Führungskraft.
<b>22.</b> Mit welcher für Sie beeindruckenden Person in Bezug auf Führung würden Sie mir raten, zu dieser Thematik noch zu sprechen? <i>Can you give me an advice, with whom of a remarkable person in your opinion I should talk to concerning this topic?</i>	Frage nach konkretem Namen einer dem Interviewpartner bekannten Person in Bezug auf weiteren potenziellen Gesprächspartner auf dem Feld der „globalen Führung“.
<b>23.</b> Möchten Sie noch etwas ansprechen, was Ihnen in Bezug zum Thema dieses Gesprächs noch ein besonderes persönliches Anliegen ist? <i>Would you like to mention any important fact concerning this topic?</i>	Bewusst offene Schlussfrage, die es dem Interviewpartner ermöglicht, Punkte anzusprechen, die im Fragebogen nicht platziert werden konnten. Möglichkeit der weiteren Themendiskussion zwischen Interviewpartner und Forscherin.

Tabelle 5: Fragebogen, Teil 4 (quantitative Abschlussfragen)  
(Quelle: Eigene Studie)

Abschließend werden Rahmendaten<sup>223</sup> erfasst und die Vertraulichkeitserklärung erläutert. Die Vertraulichkeitserklärung orientiert sich am Ethik-Kodex<sup>224</sup> von 1992 und folgt dem Prinzip der informierten Einwilligung (,informed consent‘), wonach für die Betei-

<sup>223</sup> Zu den Rahmendaten zählen Name, Position des Geschäftsbereiches des Experten, Datum, Länge und Form des Interviews.

<sup>224</sup> Nach umfangreichen organisationsinternen Diskussionen stimmten die Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS) einem Ethik-Kodex zu, in dem Fragen der Lehre, Begutachtung, aber auch zentrale forschungsethische Fragen behandelt werden (vgl. Hopf 2007a, S. 590).

ligung an sozialwissenschaftlichen Untersuchungen generell gilt, „dass diese freiwillig ist und auf der Grundlage einer möglichst ausführlichen Information über Ziele und Methoden des entsprechenden Forschungsvorhabens erfolgt.“ (DGS & BDS 1992, I B, Internetquelle) Der Einhaltung von Vertraulichkeits- und Anonymitätszusagen wird in der durchgeführten Untersuchung, gemäß dem Ethik-Kodex, eine hohe Relevanz beigemessen. Die jeweiligen Daten und Ergebnisse werden daher in der inhaltlichen Analyse aggregiert präsentiert, so dass ein direkter Bezug zu einzelnen Personen oder Unternehmen nicht hergestellt bzw. zurückverfolgt werden kann.

Nach den ‚klassischen‘ verbalen Fragen wird im Rahmen des Interviews auch eine handlungsorientierte Aufgabe gestellt, welche die Interviewpartner dazu anregen soll, neben den verbalen Einschätzungen zu den einzelnen Diskursen, eine expressive Form der Darstellung von Führung vorzunehmen. Hierzu wird der Interviewpartner gebeten, die beweglichen Glieder einer hölzernen Gliederpuppe (Höhe: 30cm) derart zu „verbiegen“, dass sie seinem Ideal einer globalen Führungskraft entspricht.


Interviewfrage	Forschungskontext/Forschungsfrage
<b>Aktion (handlungsorientiert)</b>	
<p><b>18.</b> Wie würden Sie die „globale Führungskraft des 21. Jahrhunderts“ anhand dieser Glieder-Puppe darstellen? Bitte „verbiegen“ Sie die Puppe so, dass Sie Ihrem Ideal einer „globalen Führungskraft“ entspricht und kommentieren Sie kurz. <i>How would you display the „global leader“ of the 21st century“ with the help of this jointed doll? Please arrange the doll in that way it represents the ideal of a „global leader“. Please comment.</i></p>	<p>Aktive Aufforderung, Ideal der globalen Führungskraft nonverbal darzustellen. Möglichkeit des Abgleiches mit verbalen Aussagen.</p> 

Tabelle 6: Fragebogen, Teil 5 (Experiment)  
(Quelle: Eigene Studie)

Die Diskursebenen, die sich im Spannungsfeld der globalen Führung ergeben, treten nicht als unabhängige, voneinander getrennte Variablen auf. Ganz im Gegenteil existiert eine Vielzahl von Überschneidungen zwischen den einzelnen Ebenen. Der Fokus soll aber zunächst bewusst auf die kategorische Trennung der Spannungsfelder und die Untersuchung der Einzelvariablen gerichtet werden, bevor diese in der anschließenden Analyse und Modellentwicklung wieder zusammengeführt werden.

### 7.7 „Führung im Feld“: Briefing, Durchführung, Debriefing

Nach der namentlichen Zusammenstellung aller potenziellen Interviewpartner inklusive der Kontaktdaten<sup>225</sup>, wurde zunächst ein persönlicher Kontakt über das Telefon hergestellt. Die Forscherin beabsichtigte damit die Überwindung einer „Hemmschwelle“ in Form des „Gatekeeper-Syndroms“, indem sie sich selbst mit ihrem Forschungsthema direkt beim Gesprächspartner vorstellte und ihr Anliegen präsentierte. Vielfach wurde vorab bereits auf einen zeitlichen Engpass auf Seiten der Unternehmen verwiesen, jedoch erklärten sich alle kontaktierten Unternehmen bereit, sich das Praxis-Exposé zum Dissertationsprojekt unverbindlich anzusehen, welches ihnen im Anschluss an das Telefonat – vertraulich – per E-Mail<sup>226</sup> mit einer individuellen E-Mail-Adresse<sup>227</sup> zur Verfügung gestellt wurde.

Das Praxis-Exposé fungierte als erstes **Briefing** der Interviewpartner und beinhaltete die 1) Ausgangssituation und Arbeitshypothese, 2) Fragestellung, Zielsetzung und Nutzen der Arbeit, 3) Stichpunkte zum Gesprächsleitfaden, die 4) Interview-Rahmendaten inklusive und 5) Kontaktdaten (Beispielhaftes Praxis-Exposé siehe Anhang 2.9 - 2.12). Mit der inhaltlichen Vorstellung der Hintergründe, Ziele und Vorgehensweise der Untersuchung einerseits und einem professionellen Forschungsrahmen inklusive dem Hinweis auf die vertrauliche Behandlung der Daten andererseits sollte Vertrauen hergestellt und ein positiver Handlungsanreiz bzw. Interesse an der Teilnahme der Untersuchung hergestellt werden. Nach einer weiteren – bereits in der E-Mail angekündigten – telefonischen bzw. elektronischen Nachfass-Handlung nach zwei Wochen wurde in der Regel über eine Teilnahme bzw. Nicht-Teilnahme an der Untersuchung entschieden und es wurden im Falle der positiven Rückmeldung konkrete Termine für ein Gespräch vereinbart. Bei negativer Rückmeldung wurde schriftlich Bedauern über die Nichtteilnahme ausgedrückt.

Die **Durchführung** der explorativen Leitfadenterviews erfolgte in der Regel an den jeweiligen Arbeitsplätzen der Gesprächspartner. Die Gespräche haben jeweils in einem vom Alltagsgeschehen isolierten Rahmen stattgefunden, da trotz der Anwesenheit im

<sup>225</sup> In nahezu allen Fällen konnten die Kontaktdaten, wie Telefonnummer, E-Mail-Adresse und Postanschrift über das Internet ermittelt werden.

<sup>226</sup> Der Betreff der E-Mail lautete: „Mein Anruf von heute Vormittag: Dissertationsprojekt ‚Cultural Global Leadership‘“ und im Textfeld der E-Mail wurde der offiziellen Anrede folgende Frage-Aufforderung in kursiver Schrift vorangestellt: „Verraten Sie mir, wie die globale Führung von morgen aussieht!?“

<sup>227</sup> Es wurde jeweils eine auf den Empfänger individualisierte E-Mail-Absenderadresse verwendet.

eigenen Büro jegliche äußere Ablenkung aktiv vermieden wurde. Die Dauer der einzelnen Interviews, für die vorab 30 bis 45 Minuten veranschlagt wurden, lag bei einem Mittelwert von rund 55 Minuten zwischen minimal 22:00 Minuten und maximal 110:58 Minuten. Es erfolgte eine doppelt gesicherte Audio-Aufnahme der Gespräche per MP3-fähigem Diktiergerät und Mobiltelefon bei stichwortartiger Mitschrift der Antworten in Form von Feldnotizen als klassischem Medium der Aufzeichnung in der qualitativen Forschung. Alle Interviewpartner haben ihre Zustimmung zur digitalen Aufzeichnung des Gesprächs sowohl mündlich als auch in einer Vertraulichkeitsvereinbarung (siehe Anhang 2.13) schriftlich bestätigt. Alle Primärdaten wurden digital gespeichert, anschließend transkribiert und mit einer QDA-Software ausgewertet.

Alle Interviews gestalteten sich sowohl auf Seiten der Forscherin als auch auf Seiten der Interviewpartner vertrauensvoll und offen, wobei die Fragen des Leitfadens in Bezug auf die Reihenfolge der Fragen je nach Verlauf des interaktiven Gesprächs platziert werden konnten. Die Interviewpartner, die sich überwiegend sehr viel Zeit für das Gespräch genommen haben, waren in ihren Antworten sehr offen, ehrlich und problemorientiert. Aktuelle Tendenzen im Führungsdiskurs wurden kontrovers angesprochen und diskutiert, so dass auch ein ehrliches persönliches Interesse an dem Thema angenommen werden kann. Weiterhin kann festgestellt werden, dass die persönlichen im Vergleich zu den telefonischen Interviews ergiebiger und reflektierter ausfielen sowie eine größere inhaltliche Tiefe aufwiesen. Es wird vermutet, dass sich die Gesprächspartner in den persönlichen Interviews aufgrund der Wahrnehmung non-verbaler Zeichen besser einschätzen konnten. Die sehr offene Einstiegsfrage nahmen einige Interviewpartner zum Anlass, sehr lange und ausführliche Antworten zu formulieren, andere beantworteten diese Frage sehr kurz. Auffällig waren in nahezu allen Gesprächen die von den Interviewpartnern geäußerten „narrativen Stellungnahmen“, in denen die Gesprächspartner im Kontext der jeweiligen Frage zu Erzählungen über persönlich Erlebtes angeregt wurden und persönliche Erfahrungen äußerten. Damit wurde ein Zugang zu ansonsten nicht beobachtbaren Ereignissen geschaffen. Auffällig war in diesem Zusammenhang auch, dass einige Gesprächspartner in ihren Antworten von der förmlichen Ansprache des „Sie“ zum informellen „du“ wechselten, was auf eine sichere Gesprächsumgebung hindeutet und wodurch eine größere Nähe entstand.

Nach dem Abschluss des offiziellen Interviews fand das **Debriefing** der Interviewpartner mit der Bitte um das Einverständnis der Verwendung der aufgenommenen Audio-

Daten statt. Diese ergibt sich aus dem Prinzip der informierten Einwilligung und dem informationellen Selbstbestimmungsrecht, in dem die untersuchten Personen um ihr Einverständnis bzgl. der Datenverwendung gebeten werden müssen (vgl. Hopf 2007, S. 597). Weiterhin wurde den Interviewpartnern zugesichert, über das Ergebnis der Untersuchung unterrichtet zu werden.

Die Erfassung der empirischen Daten erfolgte zwischen Mai und September 2013, wobei mit 31 Interviews ein Großteil der Gespräche in dem Quartal von Mai bis Juli (84%) stattfand.

## 7.8 Datenauswertung

Die Auswertung der Daten basiert auf einer Volltranskription<sup>228</sup> aller Interviews, wobei das Konzept der Wirklichkeit als Text zentral für die vorliegende qualitative Forschung ist. Im Sinne Matts könne die Besonderheit der sozialen Interaktion im Rahmen eines Interviews erst dann analysiert werden, wenn die flüchtig gesprochenen und mit Sinn beladenen Worte in Textform gebracht worden seien und der schriftliche Text als „*Inskription eines Sinngebildes*“ (Matt 2007, S. 580) betrachtet werden könne, das zu rekonstruieren sei. Denn: Die Darstellung von Wirklichkeit sei immer zugleich auch eine Konstruktion von Wirklichkeit (vgl. ebd.). Nicht zuletzt ergibt sich diese Darstellung auch durch die gewählte Form der Transkription von Interviews, für die bislang allerdings keine streng fixierten Regeln vorliegen. Aufgrund fehlender Transkriptionsstandards in den Sozialwissenschaften existieren viele verschiedene Transkriptionsregeln nebeneinander. Die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Regeln orientieren sich an den Empfehlungen von Dresing und Pehl (2013) sowie Kuckartz et al. (2008), wonach sich die Verschriftlichung an der vorliegenden Forschungsfrage orientiert. Da keine sprachwissenschaftlichen Aspekte im Vordergrund der Untersuchung stehen, sondern der inhaltliche Gehalt der Interviews, wird eine wissenschafts-ökonomische Transkription vorgenommen, die in der späteren Analyse eine einheitliche Untersuchung verschiedener inhaltlicher Kriterien ermöglicht (die für diese Arbeit aufgestellten und verwendeten Transkriptionsregeln siehe Anhang 2.14). Die Transkription aller 37 Inter-

---

<sup>228</sup> Die Transkription aller Interviews, die vollständig durch die Verfasserin durchgeführt wurde, zeichnet sich durch die sprachlich-neutrale Erfassung der verbalen Aussagen der Interviewpartner aus, wobei gegebene phonologische Notationen der Sprache geglättet wurden. Im Gegenteil zu sprachanalytischen Untersuchungen, bei denen ein Höchstmaß an sprachlicher und phonologischer Genauigkeit angestrebt wird, verfolgt die vorliegende Untersuchung die Analyse bestimmter Inhalte, wobei die Sprache als Werkzeug fungiert und phonologische Details in diesem Fall nicht erkenntnisleitend erschienen.

views, die eine Gesamtlänge von 2.041 Minuten und 32 Sekunden bzw. ~ 34,026 Stunden haben, umfasst 641 DIN-A-4-Seiten.

Die Auswertung der transkribierten Texte orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>229</sup>, deren Ziel es ist, schriftlich fixiertes Kommunikationsmaterial vor dem Hintergrund seines Kommunikationszusammenhanges mit dem Ziel intersubjektiver Nachprüfbarkeit systematisch zu bearbeiten (vgl. Mayring 2010, S. 11 ff.; Mayring 2007, S. 468 ff.).

Da alle Gespräche mit den 37 Interviewpartnern als verwertbar eingestuft werden, ergibt sich damit im ersten Schritt die *Festlegung des Materials*. Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei einem Interview um ein Doppelinterview handelte, ergibt sich bei der Grundgesamtheit aller untersuchten Interviews somit eine Anzahl von 36 Fallbeispielen im gesamten Erhebungszeitraum. In Bezug auf die *Entstehungssituation* wurde bereits festgehalten, dass die Teilnahme an den explorativen Leitfadeninterviews freiwillig war und der Umgang mit den Interviewpartnern den Regeln des Ethik-Kodex folgte. Bezüglich der *formalen Charakteristika* wurde ebenfalls dokumentiert, dass das Material doppelt digital gesichert und anschließend am Rechner nach definierten Regeln transkribiert wurde. Die *Richtung der Analyse* fokussiert sich auf die inhaltlichen Diskursebenen in Bezug auf die im Rahmen der Arbeit theoretisch diskutierten Diskurse, die im Rahmen der Interviews durch die Aussagen der 37 Experten eine *theoriegeleitete Differenzierung* erfahren. Durch das intensive Lesen des Materials können Auswertungskategorien bestimmt werden, die zu einem Codierleitfaden zusammengestellt werden. In der vorliegenden Untersuchung war die *Analysetechnik* in Bezug auf die Bildung von Kategorien durch das Wechselverhältnis zwischen Theorie und dem konkreten Material geprägt, das heißt dass sich aufgrund des Fragebogens bereits eine gezielte, selektiv deduktive Codierung ergab, gleichfalls aber auch die Methode des induktiven In-Vivo-Codierens<sup>230</sup> angewandt wurde, bei dem ein im Text vorkommender besonders

---

<sup>229</sup> Als ursprünglich aus den Kommunikationswissenschaften stammende Technik dient die qualitative Inhaltsanalyse heute der systematischen Auswertung von Kommunikation, also der Übertragung von Symbolen, in unterschiedlichsten Wissenschaftsbereichen. Die moderne Inhaltsanalyse hat dabei nicht ausschließlich den verbalen Inhalt des vorliegenden Materials zum Gegenstand, sondern wertet ebenso formale Aspekte wie latente Sinngehalte. (Vgl. Mayring 2010, S. 11 ff.; Mayring 2007, S. 469)

<sup>230</sup> Die Bezeichnung des In-Vivo-Codierens hat ihren Ursprung in der Grounded Theory, worunter die exakte Übernahme von Begriffen und Wendungen aus dem Text, also Begriffe, die von den Akteuren selbst verwendet werden, in ein Codiersystem verstanden wird. Diese Option des In-Vivo-Codierens erlaubt einen direkten Zugang zu der Sichtweise der Akteure, da die Aussagen nicht in ein durch den



aussagekräftiger Begriff als Code, also eine inhaltliche Kategorie, definiert und als *Analyseeinheit* ins Codesystem übernommen wurde. Mit dieser Methode erfolgte die Codierung der gesamten Textmenge mit dem Ziel einer zusammenfassenden und strukturierenden *Zusammenstellung*. Einerseits wurde das Material reduziert, gleichzeitig sind die elementaren Inhalte durch Abstraktion in Form von Codes erhalten geblieben. Außerdem sind bestimmte Aspekte aus dem Material herausgefiltert worden, die anhand codierter Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Textmaterial herstellen. (Vgl. Mayring 2010, S. 52 ff.)

Bei der vorliegenden Analyse einer großen Textmenge „mit dem Ziel der Erschließung prozeßdynamischer Aspekte komplexer und intern hochdifferenzierter Felder“ (Froschauer & Lueger 1998, S. 71 ff.), wurde für die Datenanalyse die QDA-Software MAXQDA<sup>231</sup> genutzt. Diese erlaubt es, den Text in Hinblick auf bestimmte Phänomene – sowohl deduktiv als auch induktiv – zu untersuchen und einem von dem Forscher formulierten<sup>232</sup> Code zuzuweisen, „ein Phänomen des Textes wird als Indikator für einen theoretischen Tatbestand genommen.“ (Kuckartz 1999, S. 92 f.). Parallel zum Text ergibt sich so aus den Codes eine Sequenz, die Auskunft über die inhaltlichen Phänomene des Textes gibt. Als Kritik an diesem Vorgehen lässt sich mit der Codierung von Textsegmenten die Möglichkeit einer atomistischen Dekontextualisierung des Textes anführen, weil der Text lediglich auf der Basis von Worten untersucht würde. Als Gegenargument ist an dieser Stelle zu betonen, dass es sich bei der Inhaltsanalyse nicht um codierte Worte, sondern um codierte Sinneinheiten semantischer Art handelt. Außerdem ist der Vorwurf, nach der Codierung des Textes nicht mehr auf diesen zurückzugreifen, hinfällig, da die QDA-Software es technisch ermöglicht, von jedem codierten Segment auf den Basistext und somit den kontextuellen Zusammenhang zurückzugreifen (vgl. Kuckartz 1999, S. 96 f.).

Für das Codieren der Texte wurde auf den klassischen Zwischenschritt des Papieraus-

---

Forscher vorgegebenes konstruiertes System integriert werden, sondern treffende oder charakteristische Begriffe in Form „natürlicher Codes“ neue Kategorien erzeugen. (Vgl. Kuckartz 2010, S. 68 und S. 75)

<sup>231</sup> Als Software zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse erschien MAXQDA – entwickelt von Udo Kuckartz und vertrieben durch die VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH – erstmals 1989 und bietet mittlerweile mit MAXQDA 11 die derzeit aktuellste Version an. Für die vorliegende Untersuchung wurde die Version MAXQDA 10 genutzt.

<sup>232</sup> Kuckartz betont, dass es bei der computergestützten Textanalyse nicht darum geht, die forschersiche Analysetätigkeit an den Computer abzugeben [„[...] es ist nicht der Computer, der denkt, interpretiert und codiert, sondern immer noch der Mensch.“ (Kuckartz 1999, S. 75)], sondern dass bei der Nutzung von QDA-Programmen die intellektuelle Codierung im Zentrum steht. (Vgl. Kuckartz 1999, S. 75 f.)

drucks und der Markierung relevanter Textstellen mit einem Textmarker verzichtet. Im Gegensatz dazu wurden die Texte direkt am Bildschirm codiert. Das Ziel der Analyse bestand darin, in der Gegenüberstellung der Interviews gemeinsame, aber auch konträre Erkenntnisbestände herauszufiltern. Die Inhaltsanalyse ergibt sich aus den Schritten der Volltranskription aller Texte, der thematischen Übersicht des Codesystems in MAXQDA, des thematischen Vergleichs, der Konzeptualisierung und der Einbindung in theoretische Diskurse.

Aus Gründen der besseren Les- und Vergleichbarkeit, aber auch aus Gründen der Vertraulichkeit wurden die Namen der Interviewpartner anonymisiert und in ein einheitliches Schema gebracht (z.B. HH\_Hamburg\_m\_1 für männlicher (m) Headhunter/Executive Search Expert (HH) aus Hamburg (Hamburg) mit der Ordnungsnummer 1). Bei der Referenzierung auf ein Interview wird der codierte Name des Interviewpartners mit der entsprechenden Zeilennummerierung aus MAXQDA angeführt (z.B. HH\_Hamburg\_m\_1, Zeilen 3-5). In codierten und anonymisierten Tabellen (siehe Anhang 2.2 - 2.4) sind die wesentlichen Informationen zu den Einzelinterviews festgehalten. Da den befragten Interviewpartnern Anonymität zugesichert wurde, werden die Interview-Tondokumente und -Transkripte digital bei der Verfasserin archiviert, die Gutachter dieser Dissertation erhalten die Daten jeweils in Form einer DVD.

### **7.8.1 Strukturierende Analyseelemente als Grundlage der Texterfassung**

Zur generellen Textexploration und zur Annäherung an das gesamte Textkorpus sollen in einem ersten operativen Analyseschritt die vorliegenden 36 Texte aller vier Untersuchungsgruppen, die sich mit zwölf Texten auf die Executive Search Experts/Head Hunter (HH), mit 13 Texten auf die Top-Führungskräfte (FK), mit sieben Texten auf die Nachwuchsführungskräfte (HP) und mit vier Texten auf die HR-Experts (HR) verteilen, einer lexikalischen Analyse in Bezug auf die diskursrelevanten Schlüsselwörter unterzogen werden. Diese Schlüsselwörter, die anhand des Auswertungstools MAXDictio ermittelt wurden, setzen sich aus den Begriffen des Titels der vorliegenden Arbeit und den Begriffen des theoretischen Korpus zusammen: ‚Führung‘, ‚Kultur‘, ‚Führungskraft‘, ‚Kommunikation‘, als adjektivische Ergänzungen kommen die Begriffe ‚global‘, ‚international‘ und ‚lokal‘ hinzu. An diese Primärbegriffe schließen sich folgende weitere kontextrelevante Schlüsselwörter wie ‚Zeit‘, ‚Mensch‘, ‚Welt‘, ‚Lernen‘, ‚Erfahrung‘, ‚Manager‘, ‚Leadership‘, ‚Prozess‘, ‚Mut‘, ‚Komplexität‘, ‚Freude‘ und Adjekti-

ve wie ‚offen‘, ‚komplex‘ und ‚dynamisch‘ an. Die lexikalische Analyse in MAXQDA ergibt folgendes Ergebnis:

Begriff	Summe	HR	HP	FK	HH
<b>Führung</b>	<b>2428</b>	286	508	727	907
<b>global</b>	<b>1243</b>	129	234	381	499
<b>Führungskr*ft</b>	<b>1002</b>	130	176	273	423
<b>Kultur</b>	<b>788</b>	78	184	202	324
<b>Zeit</b>	<b>550</b>	67	143	140	200
<b>Mensch</b>	<b>571</b>	49	85	202	235
<b>international</b>	<b>359</b>	33	100	89	137
<b>Kommunikation</b>	<b>339</b>	47	109	70	113
<b>offen</b>	<b>308</b>	33	94	81	100
<b>Welt</b>	<b>271</b>	42	48	73	108
<b>Lernen</b>	<b>258</b>	29	75	62	92
<b>Erfahrung</b>	<b>248</b>	23	25	76	124
<b>Manager</b>	<b>198</b>	9	47	36	106
<b>Leadership</b>	<b>112</b>	18	34	8	52
<b>Prozess</b>	<b>106</b>	19	23	16	48
<b>Mut</b>	<b>96</b>	2	14	52	28
<b>komplex</b>	<b>86</b>	3	32	17	34
<b>lokal</b>	<b>81</b>	10	7	49	15
<b>Komplexität</b>	<b>33</b>	1	14	6	12
<b>Freude</b>	<b>28</b>	2	2	23	1
<b>dynamisch</b>	<b>18</b>	1	6	4	7

Tabelle 7: Lexikalische Analyse mit MAXQDA  
(Quelle: Eigene Studie)

Die Analyse bestätigt mit diesem ersten quantitativen Eindruck in Bezug auf die Worthäufigkeiten die Relevanz der untersuchten Einzeldiskurse. Aufgrund der Tatsache, dass die Gruppen der Executive Search Experts/Head Hunter und der globalen Führungskräfte gemeinsam zwei Drittel der Grundgesamtheit entsprechen und die obige Auswertung einer Darstellung der Worthäufigkeiten mit absoluten Zahlen entspricht, erklären sich die hohen Werte dieser beiden Gruppen. Auffällig ist, dass die Begriffe ‚Führung‘

(2428) und ‚global‘ (1243) die mit Abstand am häufigsten genannten Begriffe sind. Weiterhin fällt auf, dass der Begriff ‚Mut‘ (52) im Vergleich zwischen den Gruppen am häufigsten von Führungskräften genannt wird, ebenso wie der Begriff ‚Freude‘ (23).

In Bezug auf die Worthäufigkeiten der Vergleichsgruppen ist anzumerken, dass sich die einzelnen Gruppen unterschiedlich viel Zeit für die Gespräche genommen haben. Liegt der Mittelwert der Gesprächszeit bei rund 55 Minuten, verteilt sich die relative Gesprächszeit unterschiedlich auf die einzelnen Untersuchungsgruppen: Die mittlere Gesprächszeit mit den Executive Search Experts/Head Hunttern betrug in den Einzelgesprächen rund 68 Minuten, mit den globalen Führungskräften aus dem Bereich Industrie bzw. Medien jeweils 45 Minuten bzw. 46 Minuten, mit den High Potentials aus dem Bereich Industrie bzw. Medien jeweils 64 Minuten bzw. 60 Minuten und mit den HR-Experts rund 50 Minuten.

Die Antworten auf die bewusst geschlossenen und direkt gestellten Fragen des Fragebogens erlauben zunächst eine erste grobe Einschätzung der Ergebnisse. Alle Interviewpartner wurden nach der Eröffnungsfrage in einer direkten Konfrontationsfrage gebeten, das Vorliegen eines potenziellen Unterschiedes zwischen globaler und nationaler Führung einzuschätzen: 70 Prozent der Befragten vermuten einen Unterschied im Gegensatz zu 22 Prozent der Befragten, die keinen Unterschied zwischen globaler und nationaler Führung feststellen. Acht Prozent der Interviewpartner wollten sich nicht festlegen (siehe Anhang 2.15). Es ist somit festzustellen, dass dem Begriff der globalen Führung eine nennenswerte Relevanz beigemessen wird, einerseits sowohl durch die Differenzierung unterschiedlich nationalen Führungshandelns, andererseits aber auch durch den Ausschluss einer Differenzierung, die darauf hindeutet, dass sich globales Führungsverhalten im begrifflichen Verständnis ebenso wie in der gelebten Praxis z. T. schon als Status Quo durchgesetzt haben könnte. In Bezug auf die Lernbarkeit von Führung gehen 89 Prozent der Interviewpartner davon aus, dass Führung generell lernbar sei (siehe Anhang 2.16), was mit der vermuteten Existenz zeitloser Führungsanforderungen in Verbindung gebracht werden kann: Ebenfalls 89 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass die Anforderungen an Führung zeitlos seien (siehe Anhang 2.17). Hier kann eine Korrelation vermutet werden. Vor dem Hintergrund der in Deutschland aktuellen Diskussion um Frauen in Führungspositionen (siehe Exkurs Kapitel 6.5) wurde danach gefragt, ob globale Führung zu Beginn des 21. Jahrhunderts als männlich, weiblich oder geschlechtsneutral eingeschätzt wird; die Antworten auf diese Frage lassen auf

ein politisch korrektes bzw. sozial erwünschtes Antworten in allen Gruppen schließen, da 86 Prozent aller Führungsexperten konstatieren, dass Führung geschlechtlich neutral sei, 14 Prozent der Befragten, darunter zwei der fünf Frauen, sind sich allerdings sicher, dass Führung auch im beginnenden 21. Jahrhundert noch immer männlich geprägt sei (siehe Anhang 2.18). Bei der sehr direkten Frage zum Ende des Interviews, ob globale Führung im 21. Jahrhundert Hierarchien brauche, fielen die Antworten sehr eindeutig und in dieser Klarheit überraschend aus: 80 Prozent aller Befragten votierten für die Unabdingbarkeit von Hierarchien, 19 Prozent äußerten sich neutral und nur ein Prozent entfällt auf die Antwort, dass Führung keinerlei Hierarchien bedürfe (siehe Anhang 2.19).

### **7.8.2 Qualitative Analyse inhaltlich relevanter Diskurs-Segmente**

Gemäß dem Aufbau des Fragebogens und in Bezug auf die theoretischen Diskurseinheiten in der vorliegenden Forschungsarbeit wurden gruppenübergreifend zunächst deduktiv die Analysekategorien ‚Führung‘, ‚Führungskraft‘, ‚Führungsorientierung‘, ‚Kultur‘ und ‚Kommunikation‘ sowie eine Sonderkategorie für das ‚Experiment Gliederpuppe‘ gebildet. Als gruppenspezifische Kategorie wurden unter dem Oberbegriff ‚Executive Search‘ die einschlägigen Antworten der Executive Search Experts/Head Hunter in Bezug auf Rekrutierungsunterschiede, den Führungskräfte-Habitus und die Gestaltung von Specification Sheets subsumiert. Außerhalb dieses Codesystems wurden zusätzlich Schlüsselsätze und Schlüsselbegriffe aus dem Text herausgefiltert, die jeweils als Indikatoren für die untersuchten Phänomene auftreten und gemäß Kirsch einen Scheinwerfer auf die vorliegenden Diskursproblematiken richten. Die Subkategorien der deduktiv erschlossenen Hauptkategorien erfolgte wiederum – wie oben beschrieben – einerseits deduktiv anhand der Fragen des Fragebogens und andererseits induktiv anhand des In-Vivo-Verfahrens. Dieses konnte vor allem in Bezug auf die Charaktereigenschaften von Führung als Institution, der Führungskraft als Person bzw. die zeitlosen Anforderungen und Herausforderungen an Führung sowie die zentralen Aufgaben von Führung angewendet werden, indem adjektivische oder subjektivische Beschreibungen in Form von Substantiven codiert wurden. Auch in Bezug auf den Kommunikationsdiskurs konnten die Arten der Kommunikation induktiv in Bezug auf sprachliche, technische und adjektivische Assoziationen codiert werden. Die formale Auswertung der mit MAXQDA erschlossenen Inhalte ergibt folgendes Bild:

<b>Codename</b>	<b>Anzahl Codes (Subcodes)</b>	<b>Anzahl Codings</b>
Führungskraft	257	1091
Führung	58	641
Kommunikation	55	195
Kultur	13	132
Experiment „Gliederpuppe“	27	87
Executive Search	4	31

Tabelle 8: MAXQDA Code und Codings für globale Führungsstudie.  
(Quelle: Eigene Studie)

Im folgenden werden die drei Hauptkategorien ‚Führung‘, ‚Kultur‘ und ‚Kommunikation‘ sowie die Sonderkategorie ‚Experiment Gliederpuppe‘ einer inhaltlichen Analyse unterzogen und den extrahierten Schlüsselsätzen bzw. Schlüsselbegriffen gegenübergestellt. Durch die Einbindung der Ergebnisse in den theoretischen Rahmen wird gleichzeitig überprüft, ob weitere theoretische Überlegungen angestellt werden müssen oder Überarbeitungen des theoretischen Rahmens nötig sind. Bei der inhaltlichen Analyse steht die Frage im Fokus, wie sich ein potenziell globaler Führungskräftehabitus in den Aussagen der Interviewpartner ausdrückt und was konkret gesagt bzw. nicht gesagt wird – vor allem in Hinblick auf die Frage, ob jene Leerstellen, die nicht verbalisiert werden, nicht existent sind, nicht aktiv in den Fokus gerückt werden sollen oder bereits als Standardannahmen im Feld etabliert sind und keiner expliziten Erwähnung mehr bedürfen. Zur vereinfachten Lesbarkeit des Fließtextes wird in Fußnoten auf die Quellenbelege, in diesem Falle die zitierten Textstellen aus dem empirischen Datenmaterial, referenziert.

### 7.8.2.1 Das Segment Führung als multivariables Handlungskonstrukt

Wie im einleitenden Kapitel dieser Arbeit dargestellt, ist der gesamte internationale Führungsdiskurs noch immer durch eine starke Theoriedebatte in Bezug auf definitorische Abgrenzungen und Führungssystematiken gekennzeichnet. Die vorliegende empirische Erhebung erlaubt die Darstellung eines Führungsverständnisses ausgewählter Experten, welche gebeten wurden, die „Management vs. Leadership“-Debatte vor dem Hintergrund ihres täglichen Handelns einzuordnen. Festzustellen ist, dass ein sehr heterogenes Empfinden in Bezug auf definitorische Abgrenzungen der Begriffe „Führung“,

„Leadership“ und „Management“ vorliegt. Zum Teil nehmen die Experten, hier vor allem die HR-Experts und die Executive Search Experts/Head Hunter eine individuelle Begriffsabgrenzung vor<sup>233</sup>, wobei anzunehmen ist, dass diese definitorischen Abgrenzungen als Hilfskonstrukte zur Sicherstellung ihrer Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Personalauswahl dienen. Andererseits wird konstatiert, dass eine randscharfe Definition der Begriffe nicht möglich sei und eine Führungskraft begriffliche Defizite durch ihr eigenes Führungshandeln kompensieren und durch die Herausarbeitung von Kernelementen effizienten Führungshandelns in den Fokus stellen müsse<sup>234</sup>. Diese Annahme trägt die außerdem geäußerte Einschätzung, dass die Ausprägung der drei begrifflichen Elemente in der gegenwärtigen Praxis situationsabhängig sei<sup>235</sup>:

*„Und deswegen trennen wir keine bestimmten Rollenmuster, sondern wir [...] delegieren ziemlich gesamtverantwortliche, unternehmerische Verantwortung. [...] Und vor dem Hintergrund bekommen diese Führungspersönlichkeiten komplett unternehmerische Verantwortung im Rahmen von abgestimmten Budgets, haben sehr hohe Freiheitsgrade, aber natürlich auch eine große Erwartungshaltung in wirtschaftlicher Hinsicht zu erfüllen, sind dann aber frei, den Weg mit ihrer Mannschaft selbst zu bestimmen.“*  
(HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 10)

Festzustellen ist jedoch, dass die konkreten Begriffsverortungen in der Praxis der theoretischen Ausgangslage folgen. Für „Management“ liegt in allen befragten Personengruppen eine technisch-verwalterische, eher passiv und pejorativ konnotierte Begriffsassoziation vor<sup>236</sup>, wohingegen „Führung“ als aktives Handeln eines Individuums, das als Vorbild eine Instanz verkörpert, wahrgenommen wird<sup>237</sup>. Einige Experten verweisen jedoch auch auf die semantische Schwierigkeit des Führungsbegriffes aufgrund der historischen Verortung<sup>238</sup> (siehe Kapitel 4.3). In Bezug auf „Leadership“ liegt eine Assoziation mit Begriffen wie Inspiration, Persönlichkeit, Vision, Impulsgeber, Ideenträger

<sup>233</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_7, Zeile 10; HH\_Hamburg\_m\_8, Zeile 14; HH\_Hamburg\_m\_10, Zeile 12; HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeilen 10 und 32; HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 12.

<sup>234</sup> Quellenbelege: HR\_I\_Stuttgart\_m\_2, Zeile 10; HR\_I\_Neubiberg\_m\_4, Zeile 10.

<sup>235</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_10, Zeilen 12, 14 und 16; FK\_I\_Hamburg\_m\_5, Zeile 12; HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeilen 12, 14 und 26; HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 8.

<sup>236</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 11; HH\_Hamburg\_m\_7, Zeile 10; HH\_Hamburg\_m\_9, Zeile 20; FK\_I\_Hamburg\_m\_6, Zeile 22; HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeile 10; HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 10; HR\_I\_Stuttgart\_m\_2, Zeile 12.

<sup>237</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_1, Zeile 12; HH\_Hamburg\_m\_3, Zeile 13; HH\_Hamburg\_w\_3, Zeile 11; HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 11; HH\_Hamburg\_m\_7, Zeile 8.

<sup>238</sup> Quellenbelege: FK\_I\_Hamburg\_m\_6, Zeile 22; HR\_I\_München\_m\_1, Zeilen 10 und 12.

oder Motivator vor<sup>239</sup>. Eine Leadership-Funktion sei zudem durch eine starke Einzelperson als Leitfigur gekennzeichnet<sup>240</sup>, die für ein sinnstiftendes Moment Sorge:

*„Für mich ist das Thema Leadership am Ende schon auch ein echtes Motivationsmomentum, auch eine Mannschaft mitzunehmen, Mitarbeiter zu begeistern für Themen, auch, ich sage mal, inhaltlich in die Themen voll einzubinden und dadurch auch ein sinnstiftendes Element aus der Führungsaufgabe heraus weiterzugeben.“* (HR\_I\_Stuttgart\_m\_2, Zeile 12)

Diese sehr heterogene Bestandsaufnahme zeigt, dass die befragten Experten die Begriffe vielfach in Bezug zu sich selbst und ihre individuelle Tätigkeit setzen. Als *„semantische Diskussion“* (HR\_I\_Stuttgart\_m\_2, Zeile 10) und als hierarchisches Ranking von Management, über Führung zu Leadership<sup>241</sup> – von der Pflicht zur Kür – wird dafür plädiert, Führung grundsätzlich neu zu definieren<sup>242</sup>.

Die Option einer neuen Führungsdefinition wird auch in den Aussagen der Befragten zur individuell wahrgenommenen Veränderung von Führung deutlich. Die in Kapitel 2.1 thematisierte hohe Veränderungsgeschwindigkeit wirtschaftlicher, politischer und sozialer Gegebenheiten wird an dieser Stelle mit der Unsicherheit in Bezug auf betriebswirtschaftliches Handeln und die Schwierigkeit von Entwicklungsprognosen aufgrund vielfältiger, nicht vorhersehbarer Marktdynamiken aufgegriffen<sup>243</sup>, wobei die Branche allerdings eine relevante Größe darstellt:

*„[...] wenn Sie aus der Gaming-Industrie kommen, denken Sie maximal im Quartal, wenn Sie aus einem Familienunternehmen in der Eiffel kommen, denken Sie in zehn, fünfzehn Jahren. Obwohl beide modern sind, haben die vollkommen andere Strukturen, Denkweisen und Regeln im Unternehmen, auch für Führungskräfte. [...] da gibt es Lebenszyklusmodelle und wenn Sie in einer Branche sind, die sich alle drei Monate ändert, da werden Sie mit einem Zehn-Jahres-Trend nicht allzu lange überleben.“* (HH\_Hamburg\_m\_9, Zeilen 67 und 69)

Neben kulturellen Themen, die in der gegenwärtigen Führungspraxis viel stärker zu

<sup>239</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_w\_1, Zeile 14; HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 11; HH\_Hamburg\_m\_5, Zeile 21; FK\_I\_Hamburg\_m\_6, Zeile 22; HP\_M\_Berlin\_m\_1, Zeile 36; HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeile 10 und 12.

<sup>240</sup> Quellenbeleg: HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 12.

<sup>241</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 11; HH\_Hamburg\_m\_9, Zeile 10; HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeile 10.

<sup>242</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_5, Zeile 25; HH\_Hamburg\_m\_9, Zeile 10.

<sup>243</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 39; HH\_Hamburg\_m\_5, Zeile 79; HH\_Hamburg\_m\_7, Zeile 22; FK\_M\_Berlin\_m\_1, Zeile 9 und 55; FK\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeilen 54, 56 und 58; FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 47.



berücksichtigen seien<sup>244</sup>, wird eine Demokratisierung und Professionalisierung von Führung wahrgenommen, die im Gegensatz zu einem autokratischen Führungsverständnis steht und stärker konsens- und Stakeholder-orientiert ausgerichtet sei. Cross-funktionales Arbeiten in Projekt- und Netzwerkstrukturen, der Umgang mit Komplexität sowie die Relativierung von Hierarchien stünden dabei im Mittelpunkt<sup>245</sup>. In diesem Zusammenhang wird auch dem hohen Qualifikationsniveau und dem hohen Anspruch von Mitarbeitern an Führung ein hoher Stellenwert beigemessen, da die Herausforderung von Führungskräften darin bestünde, gute Mitarbeiter an das eigene Unternehmen zu binden und einen potenziell angenommenen Wechselwillen möglichst flach zu halten<sup>246</sup>. Das als „*War for talents*“ (HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 39) beschriebene Phänomen beschreibt eine Führungskraft mit den Worten: „*Du musst heute als Führungskraft viel mehr um die Motivation deiner Mitarbeiter kämpfen und dafür werben. Du kannst viel weniger ihnen Befehle erteilen.*“ (FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 47)

Diese Haltung hat auch Konsequenzen für die Führungsstil-Diskussion, die nach Aussagen der Experten branchen- oder betriebsabhängig<sup>247</sup> bzw. regional oder international unterschiedlich ausgeprägt<sup>248</sup> sei. Auf jeden Fall stünden Führungsstile in einem engen Zusammenhang mit dem vorherrschenden Zeitgeist<sup>249</sup>. Der patriarchalisch-autoritäre Führungsstil wird somit auch nur von einem Interviewpartner direkt erwähnt<sup>250</sup>, auf einen teamorientierten Führungsstil verweisen acht Codings<sup>251</sup>. Primär werden von den Interviewpartnern aller Gruppen allerdings transformationale Führungsstil-Attribute angeführt<sup>252</sup>, die in Aussagen wie „*Sondern dass Menschen Aufgaben bekommen, an*

<sup>244</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_2, Zeile 48; HH\_Hamburg\_m\_9, Zeile 71; FK\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 54.

<sup>245</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_5, Zeile 13; HH\_Hamburg\_m\_10, Zeile 42; FK\_I\_Hamburg\_m\_3, Zeile 92; FK\_M\_Hamburg\_m\_4, Zeile 52; FK\_I\_Hamburg\_m\_5, Zeile 52; FK\_M\_Hamburg\_m\_6, Zeile 50.

<sup>246</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_2, Zeile 50; HH\_Hamburg\_m\_8, Zeile 50; FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 47; FK\_M\_Berlin\_m\_5, Zeile 51.

<sup>247</sup> Quellenbelege: HP\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 94; HP\_I\_Hamburg\_m\_4, Zeile 74; HR\_I\_Neubiberg\_m\_4, Zeile 38.

<sup>248</sup> Quellenbeleg: FK\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 32.

<sup>249</sup> Quellenbelege: FK\_I\_Hamburg\_m\_3, Zeile 92; FK\_I\_Frankreich\_m\_4, Zeile 34; FK\_I\_Hamburg\_m\_5, Zeile 52; HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeilen 60 und 62; HP\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 92.

<sup>250</sup> Quellenbeleg: HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 10.

<sup>251</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_1, Zeilen 32 und 38; HH\_Hamburg\_m\_2, Zeile 10 und 14; FK\_M\_Berlin\_m\_1, Zeile 15; HP\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 94; HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeilen 10 und 12.

<sup>252</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 43; FK\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeilen 64-68; FK\_I\_Hamburg\_m\_5, Zeile 52; FK\_I\_Hamburg\_m\_6, Zeile 52; HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 12.

denen sie wachsen können und auch Aufgaben und Verantwortung delegiert wird, das heißt, dass auch auf unterer Sachbearbeiterebene die Leute einbezogen sind, die wissen immer, woran sie mitarbeiten.“ (HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 10) oder „Und der andere wesentlich Aspekt ist, dass eigentlich die Aufgabe einer Führungskraft ist, sich sukzessiv überflüssig zu machen.“ (HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 17) zum Ausdruck kommen<sup>253</sup>. Ein Aspekt der transformationalen Führung findet sich auch im situativen Moment, dass das Führungshandeln entsprechend der Situation gestaltet werden muss und in diesem Zusammenhang auch die Auswahl eines geeigneten Führungsstils erfolgt: „[...] adaptiv ist wahrscheinlich der wichtigste Begriff, das ist, situative Führung heißt das ja, [...] aber ich glaube, situative Führung wird nochmal wichtiger [...] im Thema interkulturell.“ (FK\_M\_Hamburg\_m\_6, Zeile 22) Mit diesem Status Quo ist eine Stiltoleranz festzustellen, „Und wir haben eine Vokabel der Stiltoleranz, dass wir sagen: ‚Ok, wir akzeptieren auch unterschiedliche Führungsstile im Haus solange es nicht dazu führt, dass es Taylorismus wird‘.“ (HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 10), mit der sich nicht auf einen konkreten und richtigen bzw. gegenwärtig angewandten Führungsstil festgelegt wird, sondern jeder Führungsstil je nach Abwägung von Situation, Umgebung und Persönlichkeit richtig sein kann: „Und ich würde nicht sagen, dass es da einen Trend in die eine oder andere Richtung gibt, sondern es gibt halt ganz viele verschiedene Führungsstile, die jeweils für sich genommen fürs Unternehmen richtig sein können.“ (FK\_M\_New York\_m\_3, Zeile 109)

Daran anknüpfend wird gute Führung vorwiegend mit den Begriffen „Mitarbeiter“ und

---

<sup>253</sup> Weitere Zitate, die das transformationale Moment von Führung betonen: „[...] grundsätzlich denen eine Arbeitsumgebung zur Verfügung zu stellen, wo sie Mittel und Ressourcen soweit haben, die sie brauchen und einen Freiraum zur Gestaltung, zu sagen: ‚Ok, it’s my way, ich kann das jetzt so machen, wie ich den Zugang zu der Problemlösung finde.‘ [...] wir sind alle unterschiedlich strukturierte Persönlichkeiten hier in meinem Bereich, alle haben ähnliche Aufgaben zu erledigen und alle erledigen sie, erledigen sie zum Teil grundsätzlich anders, kommen aber zum gleichen Ergebnis oder zu ähnlichen Erfolgen und sind alle heilfroh, dass ich ihnen nicht die Hand führe [...]. Und insofern ist das ein Punkt [...], in einer globalen Situation ist das eben erst recht wichtig, dass da eine Vertrauensbeziehung auf der einen Seite da ist.“ (HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 22). „Also einen schönen Spruch, ich weiß nicht, ob ich den noch zusammenkriege, ich glaube, der war von Eisenhower: ‚Leadership is the art of making people do what you want them to do, because they want to do it.‘ Also Leuten den Eindruck zu vermitteln, sie wollen das eigentlich selber und nicht den Eindruck zu vermitteln, da steht einer mit der Peitsche, der, der treibt euch oder zwingt euch, das ist eine Art von Führung [...], auch schon die höhere Kunst von Führung, die ihre, die gute Führungspersönlichkeiten haben, weil sie [...] in der Entscheidungsvorbereitung, in der Kommunikation, ihre Mitarbeiter mitnehmen und auch ein Stück weit vorleben können, jedenfalls nicht im Widerspruch stehen als Person und als Programm zu dem, was Sie erreichen wollen.“ (FK\_I\_Frankreich\_m\_4, Zeile 28).

„Ziele“ in Verbindung gebracht: Das aktive Miteinbeziehen von Mitarbeitern<sup>254</sup> steht an erster Stelle, wobei konkret die Motivation<sup>255</sup> der Mitarbeiter und die Empathie<sup>256</sup> für Mitarbeiter sowie das Treffen ehrlicher Entscheidungen<sup>257</sup> genannt werden: *„Menschen führen. Ich glaube, das ist das Entscheidende. Viele Manager sind nach wie vor der Meinung, dass sie Organisationen führen sollten. Aber das ist falsch. Eigentlich sollten wir Menschen führen.“* (FK\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 26) Weiterhin stellen die Transparenz von Zielen<sup>258</sup> und klare Zielvorgaben<sup>259</sup> eine entscheidende Rolle für die Wahrnehmung guter Führung dar. Auch kulturelle Sensibilität wird im Sinne einer Integrationsleistung als Bestandteil guter Führung angeführt<sup>260</sup>. Wie auch bei den vorigen Indikatoren wird von den Experten, in diesem Fall ausschließlich den Executive Search Experts/Head Huntern darauf hingewiesen, dass die Beurteilung guter Führung branchen- bzw. unternehmensabhängig sei<sup>261</sup>.

Auf die Frage, was den konkreten Führungserfolg ausmache, stehen betriebswirtschaftliche Kennzahlen<sup>262</sup> an erster Stelle, gefolgt von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit<sup>263</sup>, Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern<sup>264</sup> sowie dem Erkennen und das Nutzen von Potenzialen<sup>265</sup>.

Führung könne man lernen<sup>266</sup>, Führung müsse man lernen<sup>267</sup>, aber grundsätzlich sei es

<sup>254</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_w\_1, Zeile 19; HH\_Hamburg\_w\_2, Zeile 18; HH\_Hamburg\_m\_2, Zeilen 18 und 20; HH\_Hamburg\_m\_7, Zeile 14; HH\_Hamburg\_m\_9, Zeilen 31-36; HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 12; HP\_M\_Berlin\_m\_1, Zeile 18; HP\_M\_London\_w\_2, Zeile 10; FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 9; FK\_M\_Berlin\_m\_5, Zeile 8; FK\_M\_Hamburg\_m\_6, Zeile 10; HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 12.

<sup>255</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_10, Zeile 22; FK\_I\_Hamburg\_m\_5, Zeile 12; FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 9; HP\_M\_Berlin\_m\_1, Zeile 18; HP\_I\_Hamburg\_m\_4, Zeile 16.

<sup>256</sup> Quellenbelege: FK\_M\_New York\_m\_3, Zeilen 20 und 48; FK\_M\_Hamburg\_m\_4, Zeile 10.

<sup>257</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_5, Zeilen 19 und 29; HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 12; HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 12.

<sup>258</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_w\_3, Zeile 19; FK\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 10; HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 12; HP\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 12; HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeile 20; HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 12.

<sup>259</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_6, Zeile 11; HP\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 12; FK\_M\_Berlin\_m\_5, Zeile 8.

<sup>260</sup> Quellenbelege: FK\_I\_Hamburg\_m\_3, Zeilen 20 und 25; FK\_I\_Frankreich\_m\_4, Zeile 18.

<sup>261</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_1, Zeile 14; HH\_Hamburg\_w\_1, Zeile 19; HH\_Hamburg\_m\_6, Zeile 11.

<sup>262</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_5, Zeile 27; HP\_I\_Hamburg\_m\_4, Zeilen 16 und 22; HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeile 20; FK\_I\_Hamburg\_m\_5, Zeile 10; FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 13; FK\_M\_Berlin\_m\_5, Zeile 10; FK\_M\_Hamburg\_m\_7, Zeile 10.

<sup>263</sup> Quellenbelege: FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 13; FK\_M\_Hamburg\_m\_7, Zeile 10.

<sup>264</sup> Quellenbelege: HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 14; FK\_M\_Hamburg\_m\_6, Zeilen 10-12.

<sup>265</sup> Quellenbelege: HP\_I\_Hongkong\_m\_3, Zeile 24; HP\_I\_Hamburg\_m\_4, Zeile 24.

<sup>266</sup> Quellenbeleg: HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 18.

<sup>267</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_3, Zeilen 31-35; HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 16.

schwierig, Führung zu lernen<sup>268</sup>. In dieser Triade bewegen sich die Antworten auf die Frage, ob Führung lernbar sei, was im Rahmen der qualitativen Abfrage bereits positiv beantwortet wurde. Überwiegend hänge das Erlernen von Führung mit der Persönlichkeitsstruktur eines Individuums zusammen<sup>269</sup>, erst danach werden Trainings und Schulungen als Ort der Führungslehre benannt<sup>270</sup>. An erster Stelle steht mit 59 Codings allerdings der Faktor „Erfahrung“, der für eine Führungsposition qualifiziere. Einige ausgewählte Zitate sollen diesen entscheidenden Faktor nachfolgend belegen:

*„[...] Menschen bestehen aus Erfahrungen. Und Führer sollten möglichst Erfahrungen haben auf den höheren Ebenen desto mehr [...].“*  
(FK\_I\_Frankreich\_m\_4, Zeile 44)

*„[...] du hast ganz verschiedene Charaktere und damit umzugehen und dann auch Krisen zu managen und Konflikte zu managen, das sind so Lerneffekte, die kommen erst über die Zeit [...], aber wenn man das nicht selber mal erlebt hat und durchlebt hat und sieht, wie man selber reagiert, ist das schwierig.“* (FK\_I\_Hamburg\_m\_6, Zeile 186)

*„[...] der Rest ist Lernen und Erfahren und möglichst viel Selbsterfahrung. Also je früher die Selbsterfahrung einsetzt, desto besser. Je früher man mitbekommt, dass es neben der eigenen Denkhaltung noch viele andere Denkhaltungen gibt, und die Erfahrung kann ich auch schon im nationalen Unternehmen machen...“* (HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 16)

*„Je mehr man zum Beispiel, je mehr Projekte man managt, die über nationale Grenzen hinausgehen, desto mehr gewinnt man die Erfahrung [...], wie man Leute managt und wie man zum Ziel kommt.“* (HP\_M\_London\_w\_2, Zeile 16)

*„[...] ich glaube, es hilft einfach, die Erfahrung gemacht zu haben, dass in unterschiedlichen kulturellen Kontexten Menschen ganz unterschiedlich agieren. Und es hilft, das einfließen zu lassen, vor allem in die Art, wie man*

<sup>268</sup> Quellenbeleg: FK\_M\_Hamburg\_m\_4, Zeile 16.

<sup>269</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_1, Zeile 34; HH\_Hamburg\_w\_1, Zeile 58; HH\_Hamburg\_m\_3, Zeile 57; HH\_Hamburg\_m\_4, Zeilen 25 und 35; HH\_Hamburg\_w\_3, Zeilen 29-33, 39, 62-67, 125; HH\_Hamburg\_m\_6, Zeilen 19-21 und 27; HH\_Hamburg\_m\_8, Zeile 32; HH\_Hamburg\_m\_9, Zeilen 61-65; FK\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 154; FK\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 8; FK\_I\_Hamburg\_m\_6, Zeilen 20 und 180; FK\_M\_Berlin\_m\_1, Zeile 25; FK\_M\_New York\_m\_3, Zeile 73; HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeilen 8, 26, 30, 38, 214, 233 und 234; HP\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeilen 31-36; HP\_I\_Hongkong\_m\_3, Zeilen 60 und 110; HP\_I\_Hamburg\_m\_4, Zeilen 30-32 und 46; HP\_M\_Berlin\_m\_1, Zeilen 22-26; HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeile 24; HP\_M\_London\_w\_2, Zeilen 16 und 66; HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 20; HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 16.

<sup>270</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_1, Zeile 36; HH\_Hamburg\_w\_3, Zeilen 29-33; HH\_Hamburg\_m\_8, Zeilen 32-34; HH\_Hamburg\_m\_10, Zeile 32; FK\_I\_Hamburg\_m\_3, Zeilen 12-18; FK\_I\_Hamburg\_m\_5, Zeile 36; FK\_I\_Hamburg\_m\_6, Zeilen 20, 180 und 186; FK\_M\_Berlin\_m\_5, Zeile 77; FK\_M\_Hamburg\_m\_6, Zeile 18; HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 44; HP\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeilen 32-36; HP\_I\_Hongkong\_m\_3, Zeilen 117 und 121; HP\_I\_Hamburg\_m\_4, Zeilen 14, 28, 30, 38-44; HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 20; HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 16.

*kommuniziert [...]“ (FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 21)*

*„[...] ich glaube, es führt kein Weg daran vorbei, dass man zu einem gewissen Grad auch selbst internationale Erfahrung gemacht hat. Sei es in der Ausbildung, sei es nachher in der Praxis, es führt kein Weg daran vorbei, weil nur so, das kannst du nicht nachlesen, das musst du irgendwie erspüren und erfahren, dass es da einen Unterschied gibt.“ (FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 29)*

Ein Unterschied zwischen rein nationaler und globaler Führung wird kaum betont. Zwar beschreiben einzelne Experten, dass kulturkreisbezogene Unterschiede in Bezug auf inhaltliche Führungsthematiken wie Restrukturierung oder Personalmaßnahmen bzw. Branchenspezifika existierten<sup>271</sup>, nationale Führung einen anderen Fokus als internationale Führung aufweise<sup>272</sup> oder persönliche Voraussetzungen wie fehlende Sprachkenntnisse mittelfristig ggf. nur eine nationale Führungsposition ermöglichten<sup>273</sup>; die Mehrheit der befragten Experten führt allerdings an, dass zwischen nationaler und internationaler Führung keine relevanten Unterschiede bestünden. Ein Bewusstsein für kulturelle Unterschiede sei jedoch elementar<sup>274</sup>, da globale Führung als ein komplexer und intuitiver Wahrnehmungs- sowie Handlungsakt beschrieben werden könne<sup>275</sup>. So führt Komplexität auch die Top-3-Liste der genannten Attribute in Bezug auf globale Führung an, gefolgt von Geschwindigkeit und Kultur (die Gesamtliste aller Attribute bzgl. „Globale Führung“ siehe Anhang 2.20).

Das in Kapitel 7.8.1 beschriebene Ergebnis, dass sich 4/5 aller Befragten eindeutig für hierarchische Strukturen in der Führung aussprechen, verweist auf eine Dichotomie im Führungsdiskurs und schließt an die Forderung nach einer neuen Führungsdefinition an. Einerseits wurden bis zu diesem Punkt vielfach transformationale Elemente als Attribute von Führung im 21. Jahrhundert genannt, andererseits erfolgt an dieser Stelle das Votum für scheinbar autoritäre Strukturen.

Ein Großteil der Experten spricht sich dafür aus, dass es *eine* Person geben müsse, die

<sup>271</sup> Quellenbelege: FK\_M\_New York\_m\_3, Zeile 10; HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeilen 14 und 34.

<sup>272</sup> Quellenbeleg: FK\_I\_Hamburg\_m\_3, Zeile 32.

<sup>273</sup> Quellenbeleg: FK\_I\_Frankreich\_m\_4, Zeile 20.

<sup>274</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_2, Zeile 26; HH\_Hamburg\_m\_3, Zeile 29; HH\_Hamburg\_w\_3, Zeilen 24-27; HH\_Hamburg\_m\_5, Zeile 31; HH\_Hamburg\_m\_6, Zeilen 14-19; HH\_Hamburg\_m\_8, Zeilen 26-30; FK\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeilen 29-34; FK\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeilen 11-18; FK\_I\_Hamburg\_m\_3, Zeilen 31-42; FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 15; FK\_M\_Hamburg\_m\_4, Zeile 12; FK\_M\_Hamburg\_m\_7, Zeile 12.

<sup>275</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 23; HH\_Hamburg\_m\_10, Zeile 24; FK\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeilen 70-72; FK\_I\_Hamburg\_m\_5, Zeile 16.

Entscheidungen trifft und Verantwortung übernehme<sup>276</sup>. Dies wird deutlich an Zitaten wie „[...] es muss am Ende jemanden geben, der für die Verantwortung einsteht, gerade steht und sagt: ‚Ich trage sie auch.‘“ (HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 60) oder

*„Davon (Anm.: dass globale Führung im 21. Jahrhundert Hierarchien braucht) bin ich fest überzeugt, weil im 21. Jahrhundert Entscheidungen getroffen werden müssen. Entscheidungen mitunter auch rasch getroffen werden müssen und Entscheidungen werden Computer, jedenfalls komplexe Entscheidungen auf lange Zeit hinaus, nicht besser treffen können als Menschen.“* (FK\_I\_Frankreich\_m\_4, Zeile 44)

Gleichfalls wird dem Ordnungs- und Orientierungsaspekt im Zusammenhang mit hierarchischen Strukturen eine große Relevanz beigemessen<sup>277</sup>.

*„Ohne Ordnung kannst Du keine Organisation führen. Sagen wir mal Ordnungsprinzipien, ist das bessere Wort. Und Mitarbeiter, Menschen brauchen Orientierung. Orientierung hat dann letztendlich wieder etwas mit Struktur [...] zu tun. Und je größer die Komplexität wird, desto mehr brauchst du gewisse Ordnungsprinzipien.“* (HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 64)

Ein Experte schließt die praktische Umsetzung hierarchiefreier Strukturen derzeit sogar gänzlich aus: *„Eine reine Steuerung über sogenannte Schwarmintelligenz sehe ich momentan nicht.“* (HR\_I\_Stuttgart\_m\_2, Zeile 58)

Bezüglich der Frage nach Hierarchien liegt ebenfalls eine definitorische Unsicherheit im Praxisfeld vor. Auf die Frage, ob globale Führung im 21. Jahrhundert noch Hierarchien brauche, stellt eine Führungskraft die Rückfrage, was Hierarchie sei und ergänzt:

*„Sie brauchen Entscheidungsstrukturen, Entscheidungsprozesse. [...] die wahrscheinlich nicht ganz entkoppelt sind von [...] Seniorität und damit auch Verantwortung, wird es in irgendeiner Form Hierarchien geben. Sind das [...] klassische, funktionale Strukturen wie heute? Eher nein. Das werden Netzwerk-, Projektorganisationen sein [...].“* (FK\_M\_Hamburg\_m\_6, Zeile 86)

Ein Executive Search Expert/Head Hunter argumentiert in eine ähnliche Richtung und erläutert:

*„[...] Sie brauchen Steuerung, das ist es, worauf es ankommt. Und wenn etwas gesteuert wird, dann muss es erstmal jemanden geben, der sagt, wo*

<sup>276</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_1, Zeilen 102-104; HH\_Hamburg\_w\_1, Zeilen 60 und 114-120; HH\_Hamburg\_w\_2, Zeile 116; HH\_Hamburg\_w\_3, Zeilen 134-137; HH\_Hamburg\_m\_10, Zeile 112; FK\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeilen 102-104; FK\_I\_Hamburg\_m\_5, Zeile 76; FK\_I\_Hamburg\_m\_6, Zeilen 123-126; FK\_M\_Berlin\_m\_1, Zeile 83; FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 93; FK\_M\_New York\_m\_3, Zeile 151; FK\_M\_Hamburg\_m\_4, Zeile 94; HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeilen 176-178; HP\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 182; HP\_I\_Hongkong\_m\_3, Zeile 198-200; HP\_I\_Hamburg\_m\_4, Zeilen 122-124; HP\_M\_London\_w\_2, Zeile 136.

<sup>277</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_2, Zeile 140; HH\_Hamburg\_w\_3, Zeilen 126-133; FK\_I\_Hamburg\_m\_3, Zeile 110; HP\_M\_London\_w\_2, Zeile 8.

*ist die Richtung, wo wollen wir hin. [...] Auf der anderen Seite sollte man nicht einfach nur blind auf irgendwelche Ziele hinsteuern, sondern man sollte den globalen Mit-Führungskräften ein deutliches Mitspracherecht vielleicht einräumen [...].“ (HH\_Hamburg\_m\_6, Zeile 71)*

Ein einziger Führungsexperte, ein Executive Search Expert plädiert dafür, dass Führung auch hierarchiefrei möglich sei und bezieht sich auf Erkenntnisse aus der Biologie und Neurologie:

*„Wenn wir diesen Entwicklungsfortschritt in der Hirnforschung haben, jetzt sage ich das als Biologe, den wir bisher hatten und unsere Unternehmen so führen würden, wie unser Gehirn funktioniert, brauchen wir keine (Anm.: Hierarchie). Was wir brauchen ist eine extreme Vernetzung. Und wenn wir sagen Globalisierung, da muss diese extreme Vernetzung auch international sein.“ (HH\_Hamburg\_m\_3, Zeile 119)*

Es kristallisiert sich heraus, dass sich ein neues Verständnis von Hierarchie mit einem zentralen Führungsmoment etabliert. Auch für diese Annahme sollen einige ausgewählte prägnante Zitate angeführt werden:

*„Ich glaube, dass man Hierarchie heute anders lebt als noch vor ein paar Jahrzehnten. Aber ich glaube, dass du für das Treffen von Entscheidungen, insbesondere Stellenentscheidungen, klare Verantwortlichkeiten brauchst und die haben auch typischerweise Hierarchie.“ (FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 95)*

*„[...] alles das, was vielleicht früher sehr militärisch klang, also, wie jetzt zum Beispiel Hierarchie oder Befehle geben und so, das, also das brauchen wir natürlich nicht mehr. [...] aber ich glaube trotzdem, dass es notwendig ist.“ (FK\_M\_Berlin\_m\_5, Zeile 83)*

*„Also, sie braucht sicherlich keine Hierarchien im Sinne von Kommandoketten wie beim Militär, aber Hierarchien sind ja nichts anderes als eine Reflexion von zugeordneter Verantwortung. Und insofern braucht ein, gerade in deutlich komplexer werdenden Zusammenhängen, brauchen Sie natürlich klar zugeordnete Verantwortlichkeiten und da kann ich letztlich natürlich Führung nicht demokratisieren und letztlich auch diversifizieren, sondern ich muss Führung kanalisieren und die Kanalisierung kann eben nur über Führungskraft erfolgen [...]. Insofern ist Hierarchie [...] eine Reflexion von Verantwortung, aber diese Verantwortung, die eben dann auch Führung umfasst, wird ja letztlich in dem Bewusstsein ausgeübt, dass ich einem sozialen Organismus vorstehe und nicht einem Getriebe.“ (HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 75)*

Die Ergebnisse zeigen bis zu diesem Punkt, dass Führung als sehr reflektiver Korpus wahrgenommen wird und dass der globale Führungsbegriff – maßgeblich transformationale Elemente beinhaltend – auch mit Elementen einer neu zu verstehenden Hierarchie versehen ist. Diese Annahme gründet auch auf den Aussagen der Interviewpartner, dass neben der Existenz einer klassischen Unternehmensleitung der Bedarf

an internen und externen Experten steigt und Führungskräfte zunehmend auf einen erweiterten Expertenkreis angewiesen sind<sup>278</sup>, der temporär zu spezifischen Themen herangezogen wird und dessen Fachwissen in Entscheidungsprozesse einfließt:

*„Die Welt wird komplex, die Welt bewegt sich schnell, wir müssen Entscheide fällen in Bereichen, die auch für uns neu sind, wir müssen permanent lernen, aber wir müssen auch anerkennen, dass wir nicht alles wissen können. Und wir müssen uns somit viel stärker auch auf Expertenwissen um uns herum, wir müssen uns mit anderen Worten auf andere Menschen verlassen können. Wir müssen Vertrauen aufbauen können in deren fachliche Fähigkeiten, in deren [...] Talente und natürlich auch in deren Integrität und Loyalität.“* (FK\_M\_Berlin\_m\_1, Zeile 11)

*„Weil Sie dann viele [...] Partner [...] geschäftlich haben, die gar nicht in Ihrem Unternehmen sind, mit denen Sie dann zusammenarbeiten, weil sie Experten sind, vielleicht zeitweise nur reingehen und rausgehen. Also, das wird sehr viel fluidier werden und damit dann umzugehen, das wird echt eine Herausforderung sein.“* (HR\_I\_Neubiberg\_m\_4, Zeile 52)

Führung im 21. Jahrhundert ist somit maßgeblich durch einen Prozesscharakter – *„Ein Prozess involviert Menschen zielorientiert.“* (HH\_Hamburg\_m\_9, Zeile 147) – gekennzeichnet, der sich bereits in der Wortwahl der befragten Interviewpartner widerspiegelt. Insgesamt lassen sich im gesamten Untersuchungsmaterial 106 Fundstellen nachweisen, in denen das Substantiv „Prozess“ oder der Wortbestandteil „-prozess“ vorkommt (eine Übersicht mit den Begriffsrepräsentanten siehe Anhang 2.21).

Die Tatsache, dass die Interviewpartner den Prozesscharakter von Führung direkt und indirekt hervorheben, deutet darauf hin, dass auch diese sich in dem von ihnen beschriebenen Führungsprozess befinden – als Akteur auf der handelnden Seite oder als Akteur auf der vermittelnden Seite. Aufgrund der prozesshaften Verbundenheit ist auch das weitere Phänomen der beispielhaften Ergänzung zu erklären. Nahezu alle Interviewpartner greifen im Verlauf des Interviews auf eigene Erlebnisse zurück und schildern diese in Form von Beispielen. Dieses „Storytelling“<sup>279</sup> verweist auch auf den Aspekt des persönlichen Bezuges und der Erfahrung, welcher als maßgeblicher Bestandteil von Führung herausgearbeitet wurde. Hier – vor allem in den persönlichen Beispielen – wird die Führungskraft als Individuum mit menschlichen Attributen verse-

<sup>278</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_w\_1, Zeile 23; HH\_Hamburg\_m\_2, Zeile 10; HH\_Hamburg\_m\_7, Zeile 26; FK\_M\_Berlin\_m\_5, Zeile 22.

<sup>279</sup> Weiterführende Literatur zu „Storytelling“: Denning 2005; Frenzel et al. 2005; Frenzel et al. 2004; Erlach & Thier 2004.



hen, wobei zu konstatieren ist, dass der Begriff „Mensch“ nach Auswertung der lexikalischen Suche in MAXQDA als zentraler Bestandteil im Führungsdiskurs betrachtet werden kann, da für diesen Begriff insgesamt 571 Fundstellen vorliegen.

Auf die Frage, welche Attribute eine global-qualifizierte Führungskraft kennzeichne, entfallen einige Antworten auf die Aussage, dass es sich bei globalen Führungskräften um global agierende Individuen handele<sup>280</sup> bzw. globale Führungskräfte mittlerweile nicht mehr von nationalen zu unterscheiden seien, da inzwischen ein gesamtheitliches internationales Führungsverständnis vorliege<sup>281</sup>. Der überwiegende Teil der Interviewpartner konstatiert jedoch, dass das Profil einer globalen Führungskraft nicht eindeutig festgelegt, sondern faktorenabhängig (z. B. Unternehmensstruktur, Branche) sei<sup>282</sup>. Die Nennung einer Vielzahl von konkreten Attributen in Bezug auf den Habitus einer globalen Führungskraft im 21. Jahrhundert spiegelt auch in der vorliegenden empirischen Erhebung das Bild einer vielfältigen Varianz von Eigenschaftsbegriffen, auf die in Kapitel 4.5.5 bereits kritisch eingegangen wurde. Auf Grundlage der insgesamt 102 genannten Attribute – zusammengesetzt aus 500 Codings – bestünde die Option der Clusterung und Verdichtung der Begriffe. Durch eine Reduzierung der Attribute würde eine scheinbare Auswahl zentraler Begriffe vorgenommen, die jedoch die Abhängigkeit und Ausrichtung an einem starren Raster zur Folge hätte und die Aussagen der Interviewpartner instrumentalisierte, da nicht zu erfassen ist, welche semantische Bedeutung die einzelnen Befragten den jeweiligen Attributen zuweisen.

Die Vielzahl an genannten Attributen zu globaler Führung aus allen befragten Gruppen zeigt aber, dass es keinen Konsens über konkrete Vorstellungen bezüglich der Eigenschaften einer idealen globalen Führungskraft gibt, sondern die Pluralität an Anforderungen an eine ‚ideale‘ Führungskraft im globalen Kontext vielfach durch persönliche Erfahrungen geprägt sind. Eine statische Clusterung der Begriffe stellte lediglich den Versuch einer Operationalisierung dar, lieferte aber – der Argumentation aus Kapitel

---

<sup>280</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_2, Zeile 6-8; HH\_Hamburg\_m\_3, Zeile 25-27; HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 7; HH\_Hamburg\_m\_8, Zeile 12; FK\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 8; FK\_I\_Hamburg\_m\_3, Zeile 10; HP\_M\_London\_w\_2, Zeile 6.

<sup>281</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_8, Zeile 6; FK\_M\_Hamburg\_m\_4, Zeile 26; HP\_M\_Berlin\_m\_1, Zeile 8-12.

<sup>282</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_w\_3, Zeile 9; HH\_Hamburg\_m\_6, Zeile 85; HH\_Hamburg\_m\_7, Zeile 8 und 16; HH\_Hamburg\_m\_9, Zeile 73; HH\_Hamburg\_m\_10, Zeile 10 und 76; FK\_I\_Hamburg\_m\_5, Zeile 6 und 26; FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 7; FK\_M\_New York\_m\_3, Zeile 7-10; FK\_M\_Berlin\_m\_5, Zeile 6; HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 24; HP\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 6; HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeile 57; HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 8.

4.5.5 folgend – keine gesicherten Aussagen über die Konstitution einer idealen globalen Führungskraft. Die Annahme, dass ein festes Repertoire an Eigenschaften oder Attributen benannt werden könnte, welches ein erfolgreiches Handeln global agierender Wirtschaftsindividuen garantiert, muss aufgrund unterschiedlicher Umweltsituationen sowie unterschiedlicher Ansprüche und Anforderungen aller Stakeholder an eine Führungsperson negiert werden. Betrachtet man jedoch die zehn meistgenannten Begriffe, fällt überraschenderweise auf, dass überwiegend weiche Faktoren inklusive Kommunikation und Kultur als zentrale Wesensmerkmale einer idealen globalen Führungskraft benannt werden: Offenheit (34 Nennungen), Multikulturalität (21), Kommunikationsstärke (20), Neugier (20), Vertrauen (16), Empathie (14), Entscheiden (14), Authentizität (13), Fachkompetenz (13) und Respekt (11). Kultur folgt an 31. Stelle mit fünf Nennungen (die Gesamtliste aller Attribute bzgl. „Ideale globale Führungskraft im 21. Jahrhundert“ siehe Anhang 2.22). Vielen dieser Attribute wurden bereits eigenständige wissenschaftliche Arbeiten (vgl. Borkowski 2011; Vittar 2008; Müthel 2006) gewidmet und zeigt somit eine Relevanz dieser Attribute für den globalen Führungskräftehabitus.

In Bezug auf zeitlose Anforderungen an Führung beschreiben die Experten, dass gutes Führungshandeln seit jeher durch den Umgang mit Menschen geprägt sei, ggf. lediglich eine zeitgebundene Interpretation einzelner Führungsaspekte vorgenommen würde<sup>283</sup>. Insgesamt zeichnen sich die zehn am häufigsten genannten Attribute allerdings – im Gegensatz zum vorigen Punkt – primär durch harte Faktoren aus: Fachwissen (4 Nennungen), Strategisches Denken (4), Antrieb (3), Authentizität (4), Execution (3), Integrität (3), People Management (3), Vertrauen (3), Visionär (3) und Vorbildfunktion (3) (die Gesamtliste aller Attribute bzgl. „Zeitlose Anforderungen an Führung“ siehe Anhang 2.23).

Die größten Herausforderungen, denen global agierende Führungskräfte in der Zusammenarbeit mit Managern, Kollegen und Kunden aus anderen Ländern zu Beginn des 21. Jahrhunderts gegenüberstehen, sind wiederum primär durch weiche Faktoren gekennzeichnet. Die ersten zehn Nennungen sind von „Kommunikation“ und „Kultur“ eingeraht: Kommunikation (7), Veränderungsgeschwindigkeit (6), Integration (4), Interkulturalität (4), Hidden Agenda erkennen (3), Anpassungsfähigkeit (2), Eigenkulturelle Reflexion (2), Egozentrismus (2), Komplexität (2) und Kultur (2) (die Gesamtliste aller

---

<sup>283</sup> Quellenbelege: FK\_I\_Hamburg\_m\_3, Zeile 66; HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 26; HR\_I\_Stuttgart\_m\_2, Zeile 30.

Attribute bzgl. „Herausforderungen an globale Führungskräfte im 21. Jahrhundert“ siehe Anhang 2.24).

In Abgrenzung zu den Persönlichkeitsmerkmalen und Herausforderungen beschreibt ein Experte die zentrale Aufgabe der global-agierenden Führungskraft folgendermaßen:

*„Ja, die zentrale Aufgabe, die würde ich so definieren, [...] letztendlich heterogene Belegschaften über diverse Standorte häufig oder über zahlreiche Standorte letztlich im Interesse des Unternehmens hinter gemeinsamen Zielen zu versammeln und dann letztlich diese Zielerreichung zu organisieren.“*  
(HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 45)

Laut befragter Experten bestünde die zentrale Aufgabe globaler Führungskräfte vor allem im Generieren wirtschaftlichen Erfolges (21 Nennungen). Weit dahinter folgen dann Attribute wie Führen (7), Glokalität leben (7), Ziele setzen (5), Integration (4), Begeistern (3), Orientierung geben (3), Umsetzen (3), Visionen (3) oder Motivation (2) (die Gesamtliste aller Attribute bzgl. „Zentrale Aufgabe einer globalen Führungskraft im 21. Jahrhundert“ siehe Anhang 2.25). Auffälligerweise belegen die Attribute „Kommunikation“ und „Kultur“ neben anderen mit jeweils einer Nennung den letzten Platz. In Bezug auf die zentrale Aufgabe liegt der Fokus auf wirtschaftlichem Erfolg und die Anforderung bei der Führungskraft, diesen Erfolg mit Hilfe eines Teams herbeizuführen. Ein weiterer Experte beschreibt die zentrale Aufgabe daher passenderweise als: *„Make a team successful.“* (HH\_Hamburg\_m\_5, Zeile 85)

Im Rahmen der Befragung von internationalen Führungskräften und Nachwuchsführungskräften zu führungsrelevanten Attributen bestand die einmalige Möglichkeit, nicht nur auf das „äußere Forschungskorpus Führung und Führungskraft“ einzugehen, sondern auch direkte Fragen zur Innensicht von Führungskräften zu stellen, indem die befragten Personen gebeten wurden, subjektiv empfundene Stärken, die persönliche Vorbereitung auf ihre derzeitige Tätigkeit sowie den subjektiv empfundenen Tätigkeitsreiz zu reflektieren. Diese Fragen im Rahmen eines persönlich geführten Interviews, in dem eine wissenschaftliche Nähe zwischen Forscherin und Interviewpartner entsteht, erlauben gewissermaßen einen Einblick in die Selbstwahrnehmung hochrangiger globaler Führungskräfte. Auch wenn z.T. die Assoziation mit einer Vorstellungsgespräch-Situation verbalisiert wurde, lag bei diesen Fragen ein stark persönliches Realisationsmomentum vor. Die Befragten reflektierten ihre eigenen Erfahrungen, Stärken und Schwächen, woraus sich eine sehr diverse Antwortskala ergibt. Die Möglichkeit von sozial erwünschten Antworten ist gegeben, dennoch spiegeln die Attribute reflektierte Einzelmomente globaler Führungskräfte wider. Bezeichnend dabei ist, dass an

erster Stelle der subjektiv empfundenen Stärken „Kommunikation“ (7 Nennungen) genannt wird, gefolgt von Spaß an Internationalität (5), Fachwissen (4), Entscheidungsstärke (3), Menschenführung (3), Teamplayer (3), Zielgruppengerechtes Handeln (3), Begeisterungsfähigkeit (2), Erfahrung (2) und Generalistisch (2) (die Gesamtliste aller Attribute bzgl. „Subjektiv empfundene Stärken globaler Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte“ siehe Anhang 2.26).

Als Vorbereitung auf ihre globale Führungstätigkeit nennt ein Großteil der Interviewpartner „learning by doing“ (16 Nennungen), wobei ein starker Erfahrungsaspekt (Schule, Ausbildung, Studium, Beruf) im Zentrum steht. Familie (3), Seminare (2) und Netzwerke (1) spielen eine untergeordnete Rolle.

Der subjektiv empfundene Tätigkeitsreiz stellt wiederum für den Großteil der Befragten die Internationalität (10 Nennungen) dar, gefolgt von ständigem Fortschritt (3), dem Generieren neuer Produkte (2), Umgang mit Komplexität (1), Multiplikatoreffekt (1), persönliche Herausforderung (1) und Themenvielfalt (1).

Abschließend wurden alle Interviewpartner gebeten, eine für sie bedeutende historische Persönlichkeit, unabhängig von einem bestimmten Wirkungsbereich, zu nennen. Diese Frage ermöglicht eine Einschätzung, wer von den Befragten grundsätzlich als präzise und bedeutende Persönlichkeit wahrgenommen wird. Das Ergebnis zeigt, dass vielfach Personen (17) genannt werden, zu denen jeweils wieder ein persönlicher Bezug besteht bzw. keine Antwort (7) oder die Antwort „Niemand“ (4) gegeben wird. Unter den Mehrfachnennungen befinden sich fast ausschließlich Politiker, einzig Steve Jobs sticht mit fünf Nennungen als Vertreter für die Wirtschaft heraus, was sich vermutlich durch seine polarisierende Persönlichkeit begründen lässt. Die zweifache Nennung Kurt A. Körbers ist dem beruflichen Hintergrund der befragten Personen geschuldet, die jeweils als Mitarbeiter der Körber AG den Firmengründer anführten. Hier kann das Phänomen sozialer Erwünschtheit vermutet werden.

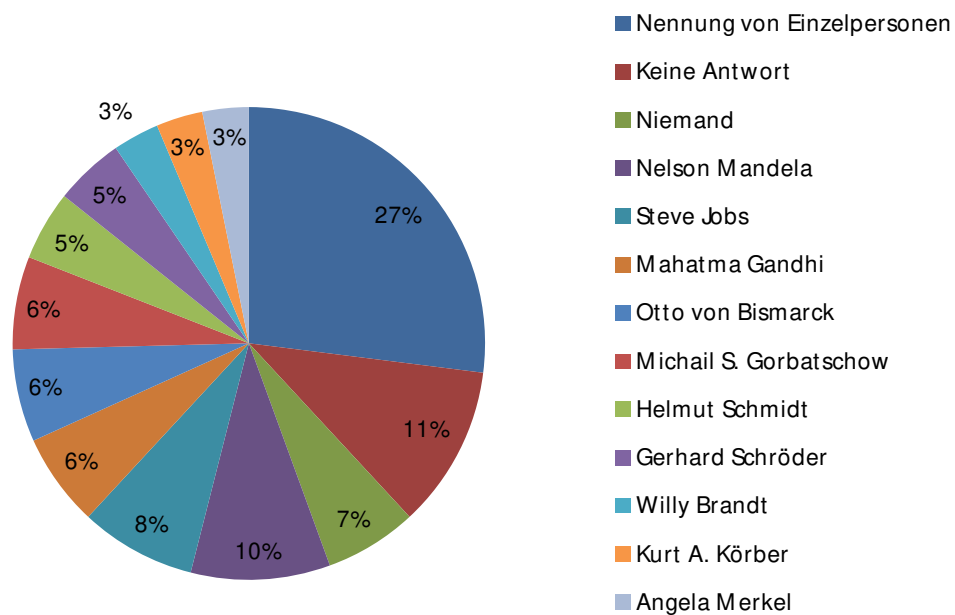


Abb. 9: Interviewfrage, wer für die Experten die bedeutendste hist. Persönlichkeit darstelle.  
(Quelle: Eigene Studie, Fragebogen, Frage 19)

Bei der Frage nach einem persönlichen Führungsvorbild zeigt sich ein sehr diverses Bild. Über die Hälfte der Befragten konnten auf diese Frage keine Antwort geben bzw. gaben an, kein konkretes Vorbild zu haben. Fast zu gleichen Teilen gaben die Interviewpartner an, dass eigene Vorgesetzte aus der Gegenwart bzw. der Vergangenheit Vorbilder darstellten oder sie sich an Einzeleigenschaften von Personen orientierten. Jeweils eine Stimme entfiel auf Kurt A. Körber, Ferdinand Piëch und Martin Winterkorn.

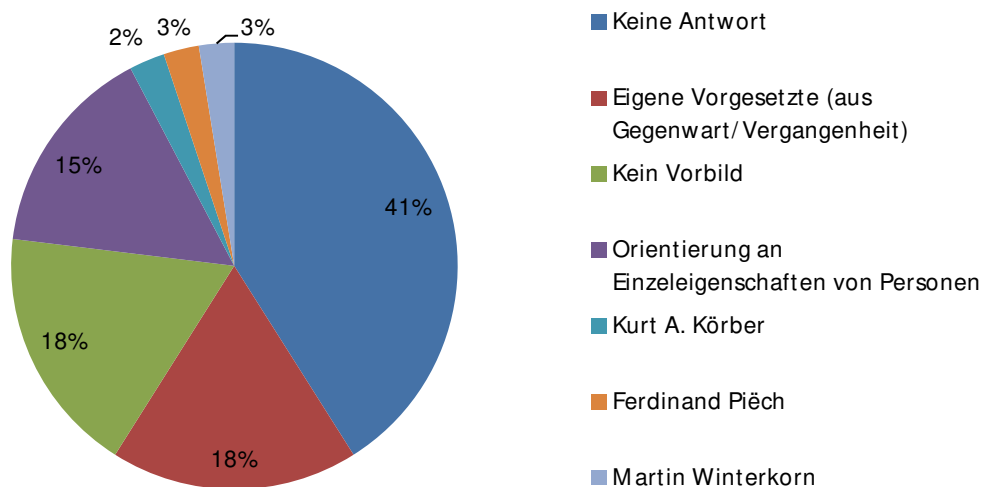


Abb. 10: Interviewfrage, ob bei den Experten ein Führungsvorbild existiere.  
(Quelle: Eigene Studie, Fragebogen, Frage 20)

Auf die Frage, wer für die Befragten die ideale globale Führungskraft darstelle, ergab sich ein ähnliches Bild wie bei der Vorfrage. Knapp die Hälfte der Interviewpartner gab an, dass ein Ideal nicht existiere bzw. sie niemanden nennen könnten. Die Individuen mit den höchsten Nennungen sind Steve Jobs, Jack Welsh und Barack Obama.

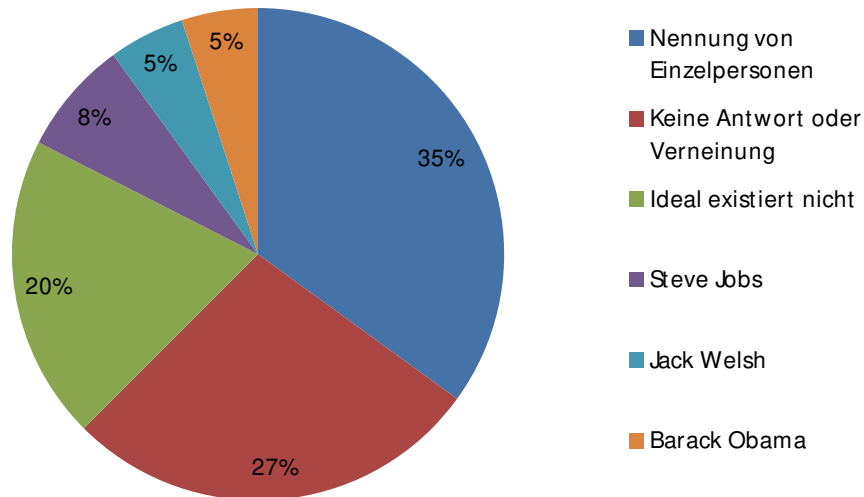


Abb. 11: Interviewfrage, wer für die Experten die ideale globale Führungskraft verkörpere. (Fragebogen, Frage 21)

Die Listen mit den Nennungen von Personen für die jeweiligen Fragestellungen finden sich im Anhang 2.27 und 2.28. Dabei fällt auf, dass die Einzelnennungen der Personen in Bezug auf die Disziplinverortung den dargestellten Mehrfachnennungen entsprechen. Bei der Frage nach der bedeutendsten historischen Persönlichkeit sind 62 Prozent der Gesamtnennungen (53% der Einzelnennungen) im politischen Segment zu verorten, 15 Prozent (12%) in der Wirtschaft, zwölf Prozent (18%) in der Kultur, acht Prozent (12%) in der Wissenschaft und drei Prozent (5%) Sonstige. Persönlichkeiten aus der Politik stehen hier im Vordergrund. Die Frage nach der idealen globalen Führungskraft ergibt aufgrund der Fragestellung ein anderes Bild: 76 Prozent (79%) der Gesamtnennungen entfällt auf den Bereich Wirtschaft, 18 Prozent (14%) auf den Bereich Politik und sechs Prozent (7%) entfallen auf den Bereich Kultur. Hier werden primär Repräsentanten aus der Wirtschaft genannt, zumeist CEOs und Vorstandsvorsitzende.

**7.8.2.2 Das Segment Kultur als unbewusstes Handlungselement globaler Führung**

Die Relevanz des Kulturbegriffs im vorgelegten Forschungskontext kann anhand der lexikalischen Suchergebnisse mit 788 Treffern im gesamten Datenmaterial dokumentiert werden. Zusätzlich wurden unter dem Code „Kulturelle Unterschiede“ 62 Codings erfasst, die ihrerseits die Bedeutung kultureller Unterschiede im persönlichen Umgang vor dem Hintergrund internationalen Wirtschaftshandelns betonen. Diese Codings wurden aus der Summe aller Antworten gebildet, sie beziehen sich nicht auf eine konkrete Frage. Durch die indirekten Aussagen kann festgestellt werden, dass Kultur als elementarer Faktor globalen wirtschaftlichen Handelns wahrgenommen wird. Vor diesem Hintergrund überraschen die Antworten auf die direkte Frage, welche Rolle Kultur auf einer Likert-Skala von eins bis sieben für globale Führung spiele. Auffällig ist zunächst, dass bei dieser Frage häufig Rückfragen (13 insgesamt) wie „Welche Kultur? [...] Generell? Das ist aber schwierig. Welche Rolle spielt, also welchen Stellenwert hat Kultur?“<sup>284</sup>, „Ja, Kultur, was meinen Sie jetzt mit Kultur?“<sup>285</sup>, „Ja, was verstehen Sie unter Kultur? [...] Meinen Sie Unternehmenskultur? Oder, oder, oder...“<sup>286</sup>, „Was meinen Sie mit Kultur? [...] Sie meinen den kulturellen Background, also die Internationalität?“<sup>287</sup>, „Oh Gott, als was ist Kultur definiert?“<sup>288</sup>, „Ich weiß noch nicht genau, welche Kultur Sie meinen...“<sup>289</sup> oder „Kultur von wem?“<sup>290</sup> gestellt werden und es den Befragten deutlich schwerer fällt, sich auf einen konkreten Stellenwert von Kultur festzulegen.

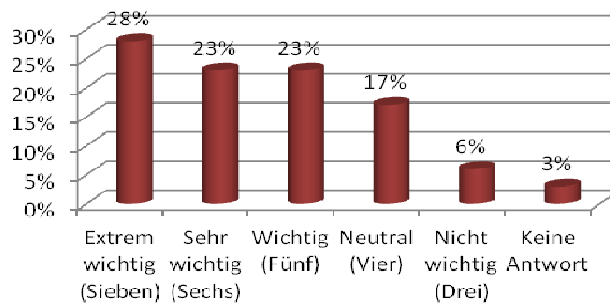


Tabelle 9: Interviewfrage, welche Rolle Kultur für globale Führung auf einer Skala von 7 - 1 einnimmt. (Quelle: Eigene Studie, Fragebogen, Frage 14)

<sup>284</sup> Quellenbeleg: HH\_Hamburg\_w\_3, Zeilen 110-114.  
<sup>285</sup> Quellenbeleg HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 50.  
<sup>286</sup> Quellenbeleg: HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeilen 48-52.  
<sup>287</sup> Quellenbeleg: HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeilen 66-70.  
<sup>288</sup> Quellenbeleg: HP\_M\_London\_w\_2, Zeile 120.  
<sup>289</sup> Quellenbeleg: HH\_Hamburg\_m\_2, Zeile 130.  
<sup>290</sup> Quellenbeleg: FK\_I\_Hamburg\_m\_6, Zeile 108.

Auf der Likert-Skala von eins bis sieben entfallen knapp drei Viertel aller Antworten zu fast gleichen Teilen auf die ersten drei Ränge extrem wichtig (28%), sehr wichtig (23%) und wichtig (23%). Diese vorliegende Dissonanz zwischen indirekt betonter und direkt nicht reflektierter Relevanz von Kultur deutet darauf hin, dass Kultur als unbewusstes Handlungselement im globalen Führungskontext eine elementare Rolle spielt, diese aber nicht quantitativ messbar ist.

### 7.8.2.3 Das Segment Kommunikation als Steuerungselement globaler Führung

Der Begriff Kommunikation wird im gesamten Datenmaterial „nur“ mit 399 Treffern erfasst, etwa der Hälfte der Nennungen von „Kultur“. Dennoch fällt das Ergebnis hier eindeutiger aus. Kommunikation wird in 20 Codings als Macht- und Steuerungselement betrachtet:

*„Und man sollte sich vorher schon bewusst darüber sein, was für **Abdrücke** man hinterlassen möchte. [...] Und man sollte auf der anderen Seite nicht unbewusst Kommunikationspartner **erschrecken oder abschrecken** [...]. Ein Stück weit **Empathie** [...] und auch **soziale Sensoren** in Bezug auf Kommunikationsvermögen [...].“ (HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 6)*

Die fett gedruckten Hervorhebungen verweisen auf den Einfluss, den ein Individuum mit Kommunikation nehmen kann. Gleichfalls betont ein Großteil der Experten, dass sich eine globale Führungskraft der unterschiedlichen Kommunikationsverhalten in unterschiedlichen Ländern und in Bezug auf unterschiedliche Zielgruppen bewusst sein müsse<sup>291</sup>. In Bezug auf die Dissonanz zwischen Sender und Empfänger wird hier zunächst primär auf klassische Sender-Empfänger-Modelle verwiesen. Jedoch vollzieht sich die Kommunikation in Bezug auf das Sender-Empfänger-Modell im globalen Kontext nicht mehr zwischen Individuen einer oder maximal zweier Kulturen, sondern es handelt sich um eine one-to-many-cultures-Kommunikation bzw. eine many-to-many-cultures-Kommunikation, in der Kommunikationspartner aus n-Ländern in direkter Kommunikation miteinander stehen. Auf diese Herausforderungen einer wachsenden Vielzahl an Kommunikationen wird konkret im abschließenden Kapitel eingegangen.

Die Art der Kommunikation assoziieren die interviewten Experten mit sprachlichen Attributen (8%) wie Fremdsprachenkenntnissen oder allgemeiner Kommunikation, mit

<sup>291</sup> Quellenbelege: HH\_Hamburg\_m\_3, Zeilen 94-97; HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 7; HH\_Hamburg\_w\_3, Zeilen 103-107; HH\_Hamburg\_m\_7, Zeile 16; HH\_Hamburg\_m\_9, Zeile 127; HH\_Hamburg\_m\_10, Zeilen 79-84; FK\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeilen 39-42, 94-96; FK\_I\_Hamburg\_m\_3, Zeilen 38-42; FK\_I\_Hamburg\_m\_6, Zeilen 10, 16 und 26; FK\_M\_Berlin\_m\_1, Zeile 23; HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeile 73; HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeilen 16, 18 und 80; HR\_I\_Neubiberg\_m\_4, Zeile 42.



technischen Attributen (41%) wie der Kommunikation per Telefon, E-Mail, Videokonferenzen etc. (die Gesamtliste aller Attribute bzgl. „Art der Kommunikation - technische Assoziation“ siehe Anhang 2.29), primär jedoch adjektivischen Attributen (51%) wie offen (5), direkt (4), authentisch (3), viel (3), zielorientiert (3), anders (2), klar (2) oder vielfältig (2) (die Gesamtliste aller Attribute bzgl. „Art der Kommunikation - adjektivi-sche Assoziation“ siehe Anhang 2.30).

In Bezug auf die Relevanz von Kommunikation im globalen Führungskontext liegt eine eindeutige Tendenz aller befragten Gruppen vor: Kommunikation ist essentiell. Nahezu alle Befragten antworteten innerhalb kürzester Zeit sehr direkt, ohne lange Reaktionszeit. Bei der Einordnung auf der Likert-Skala von eins bis sieben wählten einige Interviewpartner (8%) sogar einen höheren Wert als sieben, um der Bedeutung von Kommunikation Ausdruck zu verleihen: „7 ist das höchste? Dann würde ich sagen: 14 bis 21.“<sup>292</sup> Mehr als drei Viertel der Experten wiesen „Kommunikation“ den höchsten Wert auf der Likert-Skala zu.

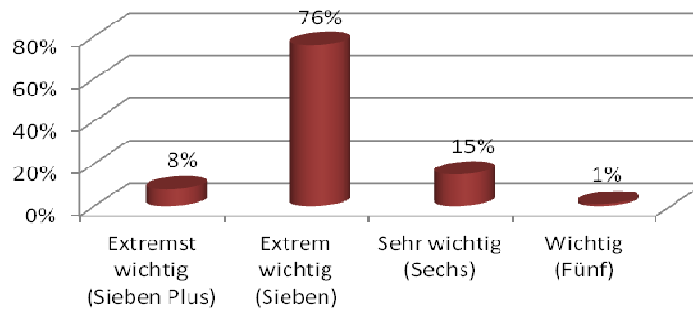


Tabelle 10: Frage, welche Rolle Kommunikation für globale Führung auf einer Skala von 7 – 1 einnimmt. (Quelle: Eigene Studie, Fragebogen, Frage 13)

Kommunikation beschreibt für alle Führungskräfte und ausgewiesenen Führungsexperten eine grundsätzliche Voraussetzung für globale Führungskräfte, was anhand des nachfolgenden Zitates nochmals deutlich wird:

*„Adaptiv sein. Ich muss das, was ich sage, meinem Zuhörer anpassen. Weil wir mit dem Kommunizieren zumindest gleichwertig zuhören können. Ich meine, es ist ja nicht nur 1-to-many-communication. Eins zu eins heißt: Ich muss zuhören, zuhören, zuhören. Deswegen ist Kommunikation für mich eine duale Geschichte. Ich würde zuhören so wichtig einstufen wie sprechen. Eines geht ohne das andere nicht.“ (HH\_Hamburg\_m\_9, Zeile 133)*

<sup>292</sup> Quellenbeleg: HH\_Hamburg\_m\_9, Zeile 129.

#### 7.8.2.4 Das Segment Experiment als kreativer Überprüfungsansatz von Kongruenz

Im Rahmen der Experteninterviews konnten in verhältnismäßig kurzer Zeit viele Informationen gewonnen werden, die gegebenenfalls durch Nachfragen ergänzt wurden. Diese Informationsübermittlung erfolgte auf einer rein verbalen Ebene, die wie beschrieben per Transkription verschriftlicht wurde. Als Ergänzung zu der rein textlichen Form wurde die Möglichkeit eines kreativen Experiments genutzt, das eine Reduktion der genannten Führungsattribute auf wenige, primär relevante Punkte zum Ziel hatte. Zu diesem Zweck wurde den Interviewpartnern im letzten Drittel des Fragebogens eine 30cm hohe hölzerne Gliederpuppe<sup>293</sup> vorgelegt und gefragt, wie sie die globale Führungskraft des 21. Jahrhunderts anhand dieser Gliederpuppe darstellen würden. Alle Befragten sollten das Modell mit beweglichen Gliedern derart „verbiegen“, dass sie ihrem Ideal einer globalen Führungskraft entsprach. Dieser kreative Ansatz ermöglichte eine bildliche und figurative Darstellung des Untersuchungsobjektes sowie eine vorübergehende Distanzierung von der verbalen Erörterung. In einem Körper-Raum-Verhältnis konnte der symbolische Körper einer Führungskraft als aktiv oder passiv, blockhaft, raumoffen oder raumhaltig dargestellt werden. Dies erlaubte eine erste Analyse der verbalen Aussagen, da die Gliederpuppe in diesem Falle als eine Repräsentanz des Gesagten betrachtet werden kann. Eine Überprüfung auf Kongruenz, also die Übereinstimmung der verbalen Aussagen und non-verbalen Darstellung durch die Puppe, ist möglich. Insgesamt wurde das Experiment mit 25 Interviewpartnern<sup>294</sup> durchgeführt. Das Ergebnis wurde fotografisch dokumentiert. Wie bei der Textanalyse wurden auch diese Fotos, die fast vollständig in Front-, Rück und Seitenperspektive vorliegen, mit MAXQDA ausgewertet. Die zugewiesenen Attribute entsprechen in der Gesamtheit den verbalen Aussagen der Experten, wurden in dieser Form der Abfrage allerdings nochmals verdichtet. Als primäres Attribut wird der globalen Führungskraft hier eine „offene Gestik“ (18 Nennungen) zugewiesen, gefolgt von Bewegung (9), Aufrechte Haltung (9), Bodenhaftung (7), Dynamik (7), Schritt nach vorn (6), 360°-Blick (5), Direkter Blickkontakt (3), Laufen (3), Präsenz (3), Zuhören (2), Agil (1), Belastbar (1), Distanz (1),

---

<sup>293</sup> Als Gliederpuppe wird ein stark abstrahiertes Modell eines menschlichen Körpers beschrieben, das in der Regel als Holzpuppe in unterschiedlichen Größen mit beweglichen Gliedmaßen vorliegt. In der Regel wird sie in der Malerei und der Schneiderei eingesetzt, um die Proportionen des Körpers bei verschiedenen Bewegungen darzustellen

<sup>294</sup> Nicht in allen Gesprächen hat sich die Möglichkeit des Experiments ergeben, in den Telefoninterviews wurde aus Gründen der Machbarkeit grundsätzlich auf die Durchführung des Experiments verzichtet.

Fester Schritt (1), Gelassenheit (1), Neugierig (1), Robust (1), Selbstbewusstsein (1), Sitzend (1), Schreiten (1), Springen (1), Stabil (1) und Verschränkte Arme (1) (die vollständige Übersicht aller Einzelnennungen sowie Fotos des Gliederpuppen-Experiments siehe Anhang 2.31 und 2.32). Nahezu alle Experten beschreiben die Führungskraft anhand dieses Experiments als eine Figur, die durch Offenheit, Dynamik und Präsenz geprägt ist, was eine Übereinstimmung mit den verbal getätigten Aussagen dokumentiert. Gemäß Ruhleder drücken weite Armbewegungen und das Halten des Blickkontaktes Sicherheit und Interesse aus (vgl. Ruhleder 2000, S. 190 f.). Zwei Darstellungen fallen aus diesem Schema heraus: eine springende Darstellung (fotografisch nicht dokumentiert) und eine verschlossene Haltung der Gliederpuppe, die mit verschränkten Armen sitzend zuhört. Der Interviewpartner (FK\_M\_Hamburg\_m\_6) erklärte dieses Bild mit der Aufmerksamkeit einer Führungskraft, die sich im Gespräch auf sein Gegenüber konzentriert. Eine zunächst negativ zu vermutende Haltung wie Ablehnung (vgl. Ruhleder 2000, S. 191) wird somit negiert.

### 7.9 Schlüsselzitate der Studie als empirische Belege für eine neue Führungstheorie

Die empirische Untersuchung im Rahmen der explorativen Leitfadenterviews hat ergeben, dass das Konstrukt Führung Anfang des 21. Jahrhunderts an einem historischen Wendepunkt steht und sich gegenwärtig in einem definitorischen Aushandlungsprozess befindet. Dieser Status soll abschließend nochmals anhand von diskursrelevanten Schlüsselzitate zu den Topoi „Führungskraft“, „Führung“, Kommunikation“ und „Umwelt“ dokumentiert werden:

#### **Führungskraft**

*„Die Welt hat sich heutzutage so verändert<sup>295</sup> und da sind die Führungskräfte meiner Meinung nach nicht drauf vorbereitet.“ (HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 58)*

#### **Führung:**

*„Führen heißt Freiheiten geben. Führen heißt aber auch Grenzen aufzeigen und Richtungen bestimmen. Also, man muss eine sehr diffizile Balance irgendwie hinbekommen.“ (HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 14)*

*„Ich glaube, wir spüren das gar nicht mehr, was globale Führung ist. So wenn man das jeden Tag tut, dann ist es irgendwie zur Selbstverständlich-*

---

<sup>295</sup> Hier und im Folgenden Hervorhebung in Form von Unterstreichung durch die Verfasserin.

*keit* geworden, dass man einfach am Tag über mit unterschiedlichen Kulturen spricht.“ (FK\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 70)

„Ich glaube, dass man Hierarchie heute anders lebt als noch vor ein paar Jahrzehnten.“ (FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 95)

### **Kommunikation:**

„[...] Führung heißt kommunizieren.“ (HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 6)

„Kommunikation ist das wichtigste überhaupt, dementsprechend kann das nur die sieben sein. Wenn in der Kommunikation Defizite sind, passieren Fehler, Missverständnisse et cetera pp. Und das ist grundsätzlich kontraproduktiv. Also muss dort ein maximaler Austausch stattfinden, also Kommunikation.“ (HP\_I\_Hamburg\_m\_4, Zeile 102)

„Ich glaube wirklich, was es eint, jetzt wiederhole ich mich: Man muss kommunizieren können.“ (HP\_M\_Hamburg\_w\_1, Zeile 57)

### **Umwelt:**

„Wer nicht verändert, wird verändert.“ (HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 12)

„[...] die neue Normalität ist eben nicht mehr diese alte kontinuierliche Wachstumslogik. Die neue Normalität ist halt eine andere, [...].“ (HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 60)

Die vorstehenden Zitate dokumentieren sowohl die theoretisch beschriebenen als auch empirisch erhobenen Ergebnisse, dass Führung Anfang des 21. Jahrhunderts durch eine hohe Dynamik und Volatilität in Form von Veränderungsprozessen gekennzeichnet ist und Führungskräfte vor der Herausforderung stehen, eine Balance zwischen Freiheiten und Grenzen herzustellen, wobei der Faktor „Kultur“ und die Wahrnehmung kultureller Unterschiede als intrinsisch verortetes Phänomen dokumentiert werden kann. Diese Voraussetzungen schaffen ein neues Führungsverständnis in Bezug auf hierarchische Strukturen und somit eine neue Führungsnormalität, die maßgeblich von Kommunikation getragen wird.

## **7.10 Stärken und erkenntnisleitender Wertbeitrag der Studie**

Mit der Einteilung in die vier Expertengruppen Executive Search Experts/Head Huntern (HH), Top-Führungskräften im globalen Segment (FK), High Potentials im globalen Segment (HP) und HR-Experts (HR) konnten Personen befragt werden, die unmittelbar mit dem Forschungsgegenstand „globale Führungskraft“ konfrontiert sind bzw. diesen selbst repräsentieren. Mit Hilfe des explorativen Leitfadenterviews konnte eine Ver-

gleichbarkeit und Strukturierung der Daten aufgrund standardisierter Fragen gewährleistet werden, wobei der teilstrukturierte Interviewprozess unvorhergesehene thematische Inklusionen zuließ. Dieses reaktive Moment der Erhebung ermöglichte auch eine kommunikative Rückkopplung zwischen den Gesprächsteilnehmern sowie eine flexible Handhabung des Fragenkataloges auf Seiten der Forscherin, so dass relative Spielräume bei der konkreten Gestaltung der Interviewsituation erzeugt werden konnten wie beispielsweise die Änderung der Fragenreihenfolge oder Auslassen einzelner Fragen, wenn diese bereits an anderer Stelle beantwortet wurden. Durch den direkten Kontakt der Interviewpartner, fanden die Gespräche zum großen Teil in den Büros der Experten<sup>296</sup> statt, die einen vertrauten Rahmen für die jeweiligen Interviewpartner boten. Durch die Befragung von Experten konnte eine komprimierte Informationsvermittlung gewährleistet werden, die in der Regel durch Offenheit der Gesprächspartner vor allem in Bezug auf persönliche Fragen gekennzeichnet war. Der Einsatz geschlossener Fragen ermöglichte eine quantitative Abfrage ausgewählter Items, offene Fragen hingegen ergaben dem Prinzip der Offenheit folgend z. T. neue, zuvor nicht berücksichtigte Aspekte.

Als herauszuhebender Punkt ist die eigene Fachkompetenz zu nennen, welche von den Befragten in den Interviews kaum erwähnt wird. Dies steht der Aussage anderer Studien konträr gegenüber. So konstatiert Borkowski, dass Fachkompetenz, insbesondere in Deutschland, als eine wesentliche Voraussetzung für gute Führung angesehen wird und zitiert mit Kahle, dass effektive Führung bei der Führungskraft Problemlösungsfähigkeiten für die mit den anstehenden Aufgaben verbundenen Probleme voraussetzt. Fachkompetenz sei somit ein elementares Kriterium bei der Beförderung und würde auch von Führungskräften als wichtige Basis ihrer Autorität gesehen. (Vgl. Borkowski 2011, S. 45) Die Tendenz jedoch, dass die eigene Fachkompetenz nicht mehr als maßgeblich nennenswertes Kriterium für den Erfolg einer Führungskraft gelten muss, dokumentiert eine kompetenzvergleichende Studie in Bezug auf deutsche weibliche Vorgesetzte aus dem Jahr 2009, welche dokumentiert, dass *„keine der Frauen – sowohl für sich selbst als auch für eine ideale Führungskraft – fachliche Kompetenzen als wichtig angeführt hat.“* (Stahl & Mühling 2009, S. 20) Als Grund wird vermutet, dass fachliche Exzellenz als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Bei den erforderlichen Kompetenzen weist die zitierte Studie eine Diskrepanz bei den Items „Einfühlungsvermögen“ und „Kom-

---

<sup>296</sup> Vier Interviews wurden außerhalb der Institution an einem öffentlichen Ort (Café/Restaurant) geführt, was jedoch keinen nennenswerten Einfluss auf die Interviewergebnisse hatte.

munikationsstärke“ auf. Die befragten Frauen beurteilen diese bei sich selbst als dritt-wichtigste Eigenschaft, wohingegen sie diesen Fähigkeiten im Anforderungsprofil für Führungskräfte generell nur eine untergeordnete Rolle zuweisen. Frauen scheinen diese als typisch weiblich geltenden Soft Skills bei sich selbst höher zu bewerten, was die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführte Studie nicht bestätigt. Auch Männer bewerten die Soft Skills als elementar wichtig, so dass herausgearbeitet werden kann, dass die typisch weiblichen Soft Skills vor allem im internationalen Kontext als zentrale Handlungscharakteristika beurteilt werden können. Sie ermöglichen es, *„ein funktionierendes Team aufzubauen und zu führen, und andererseits auf derselben Führungsebene die eigenen Interessen erfolgreich zu vertreten.“* (Stahl & Mühling 2009, S. 21)

Ein weiterer Aspekt, der als zunächst schwaches Signal eine elementare Erkenntnis bedingt, beschreibt die dissonant wahrgenommene Bedeutung von Kultur. Wurde Kommunikation von allen Interviewpartnern als wichtig bis extremst wichtig, sogar noch über den maximalen Wert der Likert-Skala hinausgehend, beschrieben, ergibt sich für den Faktor Kultur ein konträres Bild, was darauf hindeutet, dass Kultur im Erfahrungswissen verankert ist, kulturelle Fähigkeiten also erworben wurden, aber nicht als kulturelles Wissen auf der reflektierten Bewusstseinssebene bekannt sind. Es ist somit zu vermuten, dass das Phänomen Kultur individuell gelernt, intrinsisch verankert und subkommunikativ im Erfahrungswissen inkludiert ist. Die Existenz kultureller Diversität ist somit unterbewusst vorhanden und existiert als Muster, das situativ und intuitiv abgerufen werden kann. Eine „gute“ globale Führungskraft verfügt somit über ein großes Repertoire an kulturellen Verhaltensmustern, das auf Erfahrungswissen beruht.

### **7.11 Limitationen der Studie und weiterer Forschungsbedarf**

Die Limitationen der vorliegenden Studie bestehen einerseits, wie es bei jedem Leitfadeninterview der Fall ist, in der Künstlichkeit der Befragungssituation und in der überwiegenden Fremdheit der Gesprächspartner. Zudem liegt vor allem vor dem Hintergrund des vorliegenden Untersuchungsobjektes eine asymmetrische soziale Beziehung zwischen dem Gesprächspartner und dem Interviewer vor, wodurch ein hybrides System (vgl. Wolff 2007, S. 347) in Form der Aufrechterhaltung von Differenzen und der Akzeptanz vorhandener Grenzen zwischen Beforschten und Forscherin entsteht. Des Weiteren kann das Phänomen der „sozialen Erwünschtheit“ in Bezug auf die Antworten nicht ausgeschlossen werden. Auch die Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Repräsentativi-

tät der Untersuchungsergebnisse sind kritisch zu bewerten, da die für die Erhebung von sozialwissenschaftlichen Daten relevanten Gütekriterien beim explorativen Leitfadenterview zu hinterfragen sind. In Bezug auf die Stabilität der Messergebnisse *„kann nicht davon ausgegangen werden, daß dasselbe Interview bei derselben Person von einem anderen Interviewer durchgeführt, das gleiche Ergebnis erbringen würde.“* (Kromrey 2009, S. 206) Die Anzahl der Befragten lassen eine grundsätzliche Verallgemeinerung und Repräsentativität der Ergebnisse nicht zu. Dennoch ist eine Tendenz erkennbar, die Anhaltspunkte für die Einordnung aktueller Tendenzen im Führungsdiskurs ermöglicht. Schließlich ist eine deutsche Bias der befragten Personen zu berücksichtigen. Zwar agieren alle befragten Interviewpartner im internationalen Kontext und sind durch internationale Erfahrungen geprägt, dennoch liegt bei allen eine deutsche Primärsozialisation vor, die vor allem in Bezug auf Attribute wie „Offenheit“ zu reflektieren ist. Wird „Offenheit“ als entscheidende Größe für die Beschreibung einer idealen globalen Führungskraft angeführt, muss dieses Ergebnis gleichzeitig auch vor dem Hintergrund des deutschen Bias betrachtet werden. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf ein Ergebnis von Müthel, die zu dem Schluss kommt, dass eine offene Ansprache bei Chinesen nicht zielführend sei (vgl. Müthel 2006, S. 131 f.).

Den Limitationen der vorliegenden Studie könnte mit einer größeren international angelegten Erhebung begegnet werden, welche Experten unterschiedlicher Kulturen und unterschiedlicher kultureller Erfahrungsräume einschließt.

*„Die ideale Führungskraft gibt es nicht. Wer sie sucht, hat bereits verloren.“  
(Fredmund Malik)*

## **8 Implikationen für die Konstitution einer globalen Führungskraft zu Beginn des 21. Jahrhunderts**

Anhand der Ausführungen wird deutlich, dass der Prozessbegriff eine elementare Rolle im Kontext globaler Führung einnimmt, zumal er bis zu diesem Punkt in der vorliegenden Arbeit entweder als singuläres Substantiv oder als Wortkombination 167 Mal angeführt wird.

*„Management is considered a process because the work of attaining objectives through others is not a one-time act but an ongoing series of interrelated activities. These activities, each a process by itself, are essential to organizational success, and are referred to as the management functions. Each managerial function is also a process because each consists of a series of interrelated activities. The management process is the sum total of these functions.“ (Mescon, Albert & Khedouri 1988, S. 48)*

Der von Mescon, Albert und Khedouri beschriebenen prozessoralen Verknüpfung von Einzelprozessen kann auf der Basis der theoretischen und empirischen Ausarbeitungen gegenwärtig mehr denn je eine essentielle Bedeutung beigemessen werden, wobei beispielsweise der Begriff des ‚diversity managements‘ mit der wirtschaftlichen Nutzung der Heterogenität der Organisationsmitglieder und der Vermeidung potenzieller Nachteile in der Zusammenarbeit heterogener Belegschaften (vgl. Gutting 2012, S. 119 ff.) im übertragenen Sinne lediglich die Spitze des Eisberges, also die in Kapitel 6.2.1 beschriebene organisationale Percepta-Ebene darstellt. Im Rahmen globaler Führung spielt das ‚diversity management‘<sup>297</sup> im Sinne einer integrierenden Steuerung von personell kultureller Vielfalt als Ressource zwar eine Rolle, der Begriff einer globalen Führung greift jedoch noch weiter bzw. zunächst zurück nach vorn, da davon ausgegangen werden muss, dass leitende Führungskräfte wieder mehr Verantwortung sowohl für sich selbst als auch für andere übernehmen werden. Pinnow konstatiert, dass keine neue Wirtschafts- und Führungsethik gebraucht würde, sondern lediglich eine Rückbesinnung auf längst bekannte tradierte Werte stattfinden müsse (vgl. Pinnow 2011, S. 12).

---

<sup>297</sup> Weitere Ausführungen zum Ursprung und zum Konzept des ‚diversity management‘ siehe Gutting 2012, S. 119 ff.



In diesem abschließenden Kapitel sollen die theoretischen und empirischen Antezedenzen sowie Konsequenzen globaler Führung aufgezeigt werden, worauf ein hybrides „kommunirarchisches Netzwerk-Wirkungsmodell“ aufbaut, das entsprechende Implikationen für die Konstitution einer globalen Führungskraft zu Beginn des 21. Jahrhunderts liefert und schließlich eine Übertragbarkeit auf andere Disziplinen demonstriert.

### **8.1 Theoretische und empirische Antezedenzen: Das Paradoxon globaler Führung**

Das Paradoxon globaler Führung liegt in der Tatsache, dass sie häufig unter dem Begriff „Global Leadership“ subsumiert wird, gleichzeitig jedoch keine allgemein anerkannte Definition vorliegt. Der Unterschied einer globalen Führungskraft liege im Vergleich zu anderen im ‚global-mindset‘, das nach Rhinesmith eine Person beschreibt *„accepting life as a balance of contradictory forces and continuously seeking to be open to themselves and others by rethinking boundaries and changing their behavior“* (Rhinesmith 1992, S. 63) und das Jokinen definiert als *„[...] the capacity for appreciating elements of different cultures.“* (Jokinen 2005, S. 200) Jokinen trägt in ihrem Aufsatz deskriptive und systematische Studien bezüglich globaler Führungskompetenzen aus den Jahren von 1987 bis 2002 zusammen, die sich als z. T. repetitive Eigenschaftskomposita in Form von numerisch gelisteter Attribute darstellen.<sup>298</sup> Viele der von Jokinen aufgeführten Modelle verbinden Persönlichkeitseigenschaften, Verhaltensweisen und Wissen zu globalen Führungskompetenzen, die jedoch trotz ihrer Repetition eine nicht zu vernachlässigende Form von Beliebigkeit aufweisen. Jokinen konstatiert jedoch resümierend, dass im globalen Kontext *„technical expertise, factual knowledge and customer or shareholder orientation seem to gain much less attention than the ‚soft‘ qualities such as self-awareness, self-mastery, flexibility and social skills“* (Ebd., S. 204), was den Ergebnissen der Studie im Rahmen der vorliegenden Arbeit entspricht. Stritten Bartlett und Ghoshal gegen Ende des 20. Jahrhunderts noch die Existenz einer globalen Führungskraft in Personalunion ab und verwiesen auf ihre Systematik der ‚bu-

---

<sup>298</sup> Die Auflistung numerischer Eigenschaftskomposita erfolgt nach dem Schema: *„Srinivas (1995) defines eight ‚components of global mindset‘ which form the base for competencies needed to meet the challenges organizations/individuals face especially when entering a global environment.“*; *„Rhinesmith (1996) has identified six characteristics of global mindset that lead to global competencies.“* or *„Brake’s (1997) model of ‘Global Leadership Triad’ consists of four broader categories [...]“* (Jokinen 2005, S. 202 f.)

siness‘, ‚country‘ and ‚functional managers‘, kann heute rund zwanzig Jahre später festgestellt werden, dass ‚manager‘ auf jeder dieser Ebenen globale Führungsfähigkeiten benötigen. Das ‚global mindset‘, welches dabei von jeder Führungskraft im internationalen Kontext internalisiert sein muss, enthält heute neben der oben beschriebenen kulturellen Offenheit vor allem die Fähigkeit zur kulturellen Kommunikation und Führung. Hatte Jokinen 2005 in Bezug auf zukünftige Forschungsbedarfe formuliert, dass eine konkretere Definition für das Individuum eines „global leader“ vorgelegt werden müsse, kann diese Forderung mit dieser Arbeit erfüllt werden, indem die in Kapitel 4.4 aufgestellte Definition einer globalen Führungskraft entsprechend der empirischen Erkenntnisse modifiziert wird:

*Auf der Grundlage vorangestellter theoretischer Überlegungen und beziehend auf die Analyse der untersuchten Definitionen sowie die empirischen Ergebnisse wird die globale Führungskraft definiert als ein durch Pragmatizismus geprägtes Individuum, das im Rahmen kontextbezogener Handlungen ziel- und ergebnisorientiert, wechselseitig aktivierend und beabsichtigt auf individuelle oder kollektive Akteure eine personelle Einflussnahme zum Zweck einer institutional oder kollektiv definierten Zielerreichung ausübt. In diesem durch sprachliche, adjektivische und technische Kommunikationen sowie Vertrauen geprägten Interaktionsprozess nutzt sie ein auf Erfahrung basierendes transformationales Verhaltensrepertoire und befähigt Individuen mit eigen- oder fremdkulturellem Hintergrund auf der Basis einer situativ-dynamischen Balance zur produktiven Gestaltung von Kräften und zur Leistungserbringung. Die globale Führungskraft zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, kulturelle Unterschiede zu reflektieren, Ziele im weltweiten Handlungsfeld zu erkennen, hier die Fokusse richtig zu setzen, Visionen zu entwickeln und daraus globale Strategien ableiten zu können. Diese schöpferische Leistung wird ergänzt durch eine situativ geprägte Offenheit, ein hohes Abstraktionsvermögen und Mut zum Risiko mit dem Ziel Komplexität zu steuern, Orientierung in einer stark diversifizierten, volatilen und durch hohe Geschwindigkeit geprägte Umwelt zu geben sowie als Katalysator und Entscheider sinnstiftend führend wirken zu können und im institutionellen Sinne erfolgreich zu handeln.*

Im Sinne Rigaudeaus (2009, S. 464 ff.), Kunz und Siewers (2001, S. 75 ff.), Kedia und Mukherjis (1999, S. 230 ff.) sowie Rhinesmith' (1992, S. 63 ff.), entspricht die definierte globale Führungskraft des 21. Jahrhunderts mit ihrem ‚global mindset‘ einer pragmatizistischen Seins-Form und einer führungsweltlichen Orientierung, das keine exakten Parameter vorgibt, sondern der Führungskraft ein individuelles Verhaltensrepertoire zuweist, das sich aufgrund von Erfahrungen zusammensetzt:

*„A mindset is a way of being, not a set of skills. It is an orientation to the world that allows you to see certain things that others do not see. A ‘global’ mindset means that we scan the world from a broad perspective, always looking for unexpected trends and opportunities to achieve our personal, professional, or organizational objectives.“* (Rhinesmith 1992, S. 63)

Wie bereits erörtert, distanziert sich die Verfasserin klar von der Operationalisierung und Festlegung starrer Führungskompetenzen in Listen- oder Katalogform, sondern plädiert primär für eine kulturelle Führungslern- und -erfahrungskultur bzw. eine dialogorientierte Interaktionskompetenz, in der die Interaktionssituation zwischen Führungskraft und den jeweils ‚Anderen‘ situativ gestaltet und verhandelt werden muss. Die globale Führungskraft verkörpert kein theoretisch-hominides Modell, sondern ein variables Konstrukt, das über eine Vielzahl individueller Grundvarianzen bzw. -settings verfügen muss, um in der individuell-kulturellen Situation zielführend handeln zu können. Bücken und Poutsma beschreiben diese Grundkonstitution mit der *„availability of specific competencies, most probably never needed before.“* (Bücken & Poutsma 2010, S. 829 f.) Keys und Wellins konstatieren ihrerseits, dass *„leading globally is more than knowing which hand to shake or how to address someone from another culture in a way that conveys respect. For aspiring and incumbent global leaders, success requires a unique mix of knowledge, experience, competencies, and personal attributes.“* (Keys & Wellins 2008, S. 38) Rigaudeau geht sogar noch weiter und geht davon aus, dass es sehr wahrscheinlich sei, *„dass auch eine erfahrene Führungskraft im internationalen Umfeld mit Risiken und Chancen konfrontiert ist, auf die sie weder durch Ausbildung noch durch Erfahrung vorbereitet wurde.“* (Rigaudeau 2009, S. 465)

Eine kulturelle Führungslern- und -erfahrungskultur kommt somit in einer globalen Führungskraft zum Ausdruck, die gesunden betriebswirtschaftlichen Menschenverstand besitzt (‚have business savvy‘), weiß, wie sie ihren persönlichen Einfluss geltend machen (‚know how to use personal influence‘), eine globale Perspektive aufzeigen (‚bring a global perspective‘) und Menschen motivieren (‚know how to motivate people‘) kann,

über einen starken Charakter verfügt („have a strong character“) und unternehmerisch handelt („act like entrepreneurs“). Diese von Conner aufgestellten Attribute (vgl. Conner 2000, S. 149) beschreiben statt konkreter Eigenschaftsattribute weit gefasste Agitationsfelder, welche einer globalen Führungskraft Entscheidungs- und Durchsetzungsstärke, global-visionäres Denken und Handeln, Sprach- und Kommunikationsstärke, Ideen- und Motivationsstärke, kulturelle Sensibilität und Empathie, optimale Nutzung von Netzwerken, überfachliches Wissen und loyales Verhalten gegenüber anderen zuweist (konkreter Bezug siehe Anhang 1.13). Zentral ist hier die Erkenntnis, dass eine globale Führungskraft nicht über detailliertes Fach- und Bereichswissen verfügen muss, sondern primär Zusammenhänge im organisationalen Kontext erkennt und bei Bedarf auf das konkrete Fachwissen von Experten zurückgreift. Ebenfalls zentral ist die Aussage, dass globale Führungskräfte verstehen, dass „[...] *employees want direction from above* [...]“ (Conner 2000, S. 149).

An dieser Stelle lässt sich wieder ein Bezug zum Ausgangspunkt der theoretischen Darlegung herstellen. Die Konzeption der erkenntnispluralistischen Führungslehre von Kirsch, die mit der Scheinwerfer-Metapher symbolisiert wird, beschreibt einen Forschungsprozess, in dem verschiedene Disziplinen gleichermaßen berücksichtigt werden und gegebenenfalls angepasst werden können. Dieses Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Grundlagenforschung und der Problemhandhabung vor Ort in der Unternehmenspraxis entspricht der theoretischen Betrachtung der globalen Führungskraft. Wie in der evolutionären Organisationstheorie können unterschiedliche kontextspezifische Zugänge zur Welt funktionieren, wobei ein Erkenntnispluralismus die Einsicht einbezieht, dass die „Welt als Ganzes“ nur einigermaßen erfasst werden könne, wenn die verschiedenen kontextspezifischen Realitätskonstruktionen auch als komplementär bzw. sich ergänzend angesehen würden. (Vgl. Kirsch 2001, S. 597 ff.) So wie die evolutionäre Organisationstheorie Kirschs stellt auch die Theorie der globalen Führungskraft keine Supertheorie dar, welche konkurrierende Theorieangebote aufwies und bedeutete, dass mit einer Theorie alle inkludierten Phänomene erfasst würden. Die vorgelegte Theorie der globalen Führungskraft ist deshalb keine Supertheorie, weil sie nicht den Anspruch erhebt, alle sozialen Phänomene zu erfassen. Der Kontext der vorliegenden Führungstheorie berücksichtigt im Sinne Kirschs „nur“, „*dass eine Vielfalt von Realitätskonstruktionen in der Welt der Organisationen*“ (Kirsch 2001, S. 600) im Zusam-

menhang mit in diesen internationalen Organisationen agierenden Führungskräften existiert, die nicht im Kontext der vorliegenden Theorie erklärt werden können. Die Theorie der globalen Führungskraft stellt somit keine Supertheorie, wohl aber eine Metatheorie dar, die sich allgemein auf Objekttheorien bezieht und auch als Rahmentheorie charakterisiert werden kann. Wie bei Kirsch geht es darum, die wirkliche Führungspraxis theoretisch und empirisch zu untersuchen und in der erkenntnisleitenden Annahme insofern darüber hinauszugehen, als dass Formen der globalen Führung erfasst werden, die noch nicht verwirklicht sind, die aber als möglich erscheinen (vgl. Kirsch 2001, S. 276 f.).

## **8.2 Theoretische und empirische Konsequenzen – Globale Führung im 21. Jahrhundert als global-prozessoraler Handlungsakt**

Der Gordische Führungs-Knoten, der einleitend angesprochen wurde, löst sich zum Ende dieser Arbeit in der Form auf, als dass globale Führung im 21. Jahrhundert als multivariablen Konstrukt verstanden werden muss, in dem interkulturelle Beziehungen fortwährend neu ausgehandelt werden. Die globale Führungskraft nimmt in diesem Prozess gleichzeitig die hybriden Formen eines Enablers, wie auch die eines Katalysators und Integrators ein. Als Enabler und Katalysator ist die globale Führungskraft eine treibende Kraft, die Prozesse ermöglicht und Reaktionen beschleunigt. (Vgl. Buckingham & Coffman 2009, S. 52 ff.) Integrativ tritt die globale Führungskraft auf, indem sie aufgrund ihres global-kulturellen Führungshabitus *„first understand the external world with its unique differences and opportunities [and] is also able to bridge differences in a meaningful way, and finally is able to manage the differences between people, values, and cultures.“* (Kedia & Mukherji 1999, S. 245 f.) Mit einer führungskulturellen Radarfunktion ausgestattet, nimmt die globale Führungskraft führungsrelevante Signale ihrer Umwelt wahr und bezieht diese in ihr aktives Führungshandeln ein. Dieses ist maßgeblich und primär durch Kommunikation geprägt.

Auf Basis der vorliegenden theoretischen und empirischen Ausführungen konnte festgestellt werden, dass das zentrale Thema zu Beginn des 21. Jahrhunderts die Entwicklung von Kompetenzen zur Bewältigung von Internationalisierungs- und Globalisierungsanforderungen vor dem Hintergrund einer rasant fortschreitenden Kommunikations-, Verkehrs- und Nachrichtentechnologie darstellt. Daraus ergibt sich ein internationaler Austausch von Personen, globales Reisen, weltweite Informationsbeschaffung sowie inter-

nationale und globale Mobilität. Auf Basis aller Erkenntnisse der vorliegenden Ausführungen wird abschließend das hybride „Kommunirarchische Netzwerk-Wirkungsmodell“ für ein interkulturelles Führungshandeln entwickelt.

### **8.3 Das hybride „Kommunirarchische Netzwerk-Wirkungsmodell“ globaler Führungskräfte im 21. Jahrhundert als Basis für den Erfolg von Unternehmen**

Wie bereits dargelegt wurde um die letzte Jahrtausendwende aufgrund vitaler und dynamischer wirtschaftlicher Entwicklungen von vielen Wissenschaftlern eine Abkehr von traditionellen Führungsstrukturen gefordert (vgl. Dess & Picken 2000, S. 32), da die klassisch-hierarchische Führung „den aus Globalisierung und Wettbewerb erwachsenden hohen Anforderungen an die Unternehmen nicht mehr gerecht zu werden“ (Kunz & Siewers 2001, S. 72) vermöge. Im gleichen Zuge gewannen Netzwerk-Theorien an Bedeutung, die u. a. auf neuronale Netze verwiesen und das Gehirn als hochdynamisches, selbstorganisiertes Netzwerk mit extrem hoher Dichte der Verbindungen zwischen den einzelnen Nervenzellen als Vorbild für organisationale Führungsstrukturen aufzeigten (vgl. Achouri 2011, S. 215). Gleichfalls werden gegenwärtig, im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts, einerseits erhöhte Reaktionsgeschwindigkeiten, Flexibilität und Dynamik in Bezug auf Handlungsalternativen im operativen Alltag, andererseits aber auch Orientierung und aktive Führung gefordert.

In diesem Zusammenhang ist die Veränderung der interpersonellen Kommunikationssituation vor dem Hintergrund der Erweiterung des kulturellen (Ver-)Handlungs- und Agitationsraumes um den Faktor  $x$  als entscheidende Größe einzuordnen. Wurde der „interkulturelle Handlungsrahmen“ (Mergler 2011, S. 150) in Bezug auf Kommunikation bisher lediglich bilateral bzw. bikulturell betrachtet und somit ausschließlich von Handlungsteilnehmern zweier nationaler bzw. kultureller Hintergründe bestimmt, zeichnen sich die Kommunikations- und Handlungssituationen globaler Führungskräfte im 21. Jahrhundert durch die aktive oder passive Teilnahme „n“ weiterer Individuen oder Gruppen unterschiedlicher nationaler und kultureller Hintergründe aus. In kulturell-bilateralen Kommunikationssituationen ist davon auszugehen, dass sich die Gesprächsteilnehmer bisher relativ auf ihren fremdkulturellen Gesprächspartner einstellen konnten, der aufgrund seiner Historizität wiederum verschiedenen Kulturen wie einer Nationalkultur, einer Sprachkultur, einer Geschlechterkultur und in Bezug auf seine

Berufstätigkeit einer Berufs- und Hierarchiekultur angehört. Auch wenn die individuellen Ausbildungs- und Berufswege bis zur Jahrtausendwende bereits vielfach international geprägt waren und einzelne Individuen daher verschiedene kulturelle Einflüsse internalisiert haben, wurde in der wissenschaftlichen Theorie dennoch zumeist von einer bilateralen Sender-Empfänger-Situation ausgegangen bzw. von einer Situation, in dem sich die Akteure kulturell vertraut sind. Kahle beschreibt diesen Zustand wie folgt:

*„[...] es muss in jeder der beteiligten Gruppen wenigstens eine Person geben, die mit der Kultur des oder der Partner intensiv vertraut ist und dort wirklich ‚heimisch‘ ist. Das setzt neben der vertieften Beherrschung der Sprache auch umfassende Erfahrungen in dem jeweiligen Managementbereich voraus, um die unterschiedlichen Managementauffassungen interpretieren und transportieren zu können.“ (Kahle 2002, S. 106)*

Die sich verstärkende Globalisierung auf allen gesellschaftlichen Ebenen führt allerdings zunehmend zur Auseinandersetzung mit multilateralen Handlungs- und Kommunikationssituationen, in denen sich „2 + n“ Gesprächspartner gegenüberstehen. Ein kulturadäquates oder -angepasstes Handeln ausschließlich auf Basis der Erkenntnisse Hofstede's ist in diesem erweiterten kulturellen Handlungsraum nicht mehr möglich. Stattdessen ermöglicht eine kulturelle Kommunikation im Sinne einer multikulturellen Kommunikation ein multilateral-situatives Verhalten professioneller Gemeinsamkeit auf der Basis von Erfahrungswissen. Lautete die vereinfachte Formel des kulturellen Kommunikationsmodells noch „A + B = C“ (vgl. Mergler 2011, S. 150), muss für ein erweitertes kulturelles Kommunikationsmodell die Formel „A + B + C + ... + X + Y = Z“ aufgestellt werden, welche den globalen kommunikativ-kulturellen Raum vielfältiger Handlungsoptionen erfasst. Angelehnt an den in Kapitel 4.6 angeführten „*knowledges*“-Begriff Maliks, wird an diesem Punkt der Begriff der „*Kommunikationen*“ bzw. „*communications*“ eingeführt, der wie bei Malik durch das Plural-S das Vorhandensein von „2 + n“ Kommunikationspartnern mit unterschiedlich kulturell geprägtem Kommunikationsverhalten zum Ausdruck bringt. Auf der Grundlage eines ebenfalls in Kapitel 4.6 erwähnten *individual cultural knowledges* erfährt der Kommunikationsbegriff mit der Pluralform eine Erweiterung im Sinne einer globalen Führung, da die individuelle Reflexion eines fremdkulturellen Erfahrungsraumes Teil der Kommunikation im internationalen Führungskontext ist. Kulturelle Führungskommunikationen schließen somit im verbalen und non-verbalen Kommunikationsverhalten die Berücksichtigung fremdkultureller Aspekte ein. Die Identität des kulturellen Subjekts in Form der globalen Füh-

rungskraft konstituiert sich gegenwärtig somit aus vielfältigen und wechselnden Erfahrungsräumen und schließt in diesem Sinne an die theoretischen Konstrukte von Kirsch und Peirce an. Dem Ansatz der in Kapitel 4.7.3 beschriebenen semantischen Leadership-3.0-Struktur folgend, stellt sich die Kommunikationskultur und -struktur von globalen Führungskräften im 21. Jahrhundert als offen und dialogorientiert dar. Aufgrund technischer Gegebenheiten ist der wechselseitige Rollentausch zwischen Sender und Empfänger bzw. Produzent und Rezipient jederzeit möglich. Gleichzeitig erhalten die dialogischen Akte des „Sprechens“ und „Zuhörens“ eine ausgeglichene Gewichtung. Vor allem wird dem „Zuhören“ im Vergleich zum „Hinschauen“ eine besondere Bedeutung beigemessen, *weil man durch das Zuhören über die Ansichten der anderen informiert wird, beim Hinschauen jedoch nur die eigenen bestätigt findet.*“ (Baecker 2003, S. 208) Baecker zufolge ermöglicht das Zuhören eine unterschiedlich perspektivische Betrachtung eines Netzwerkes, das seinen Charakter erst durch diese unterschiedlichen Wahrnehmungsakte erhält (vgl. ebd.). Übertragen auf die Führungskultur im 21. Jahrhundert bedeutet dies, dass Führung theoretisch in jeder Kommunikationssituation ausgehandelt werden könnte. Diese theoretische Möglichkeit der kommunikativen Aushandlung entspricht dem neuronalen Netzwerk-Gedanken und weist theoretisch jedem Handlungspartner einen potenziellen Führungsanspruch zu. Kommunikation wird somit zu einer „Führungswährung“ und zum Werkzeug globaler Führungskräfte. Mit dem Einsatz globaler Führungskommunikationen erfüllen global agierende Führungskräfte ihre Schlüsselrolle gemäß Demings „*plan, do, check and act*“-Modell (Deming Institute 2014, Internetquelle). Durch diese theoretische Möglichkeit des informellen Führungsaushandlungs-Aktes entsteht auf Seiten der Geführten eine zunehmende Unsicherheit, die sich entgegen der Möglichkeiten in einem neuen Wunsch nach Führung äußert, so dass globale Führungskräfte vor der Herausforderung stehen, einerseits Raum und Freiheiten für Handlungsakte zu geben und gleichzeitig ein delegatives und reflexives Moment von Führung zu transportieren. Dahlems hat diese Dualität folgendermaßen beschrieben:

*„Der Wunsch nach Führung ist da und verstärkt sich in unserer ständig komplexer und schwieriger werdenden Welt noch zusehends. Gesucht wird aber in der Zukunft mehr und mehr die [...] Art der Führung, die den Geführten Richtung, Sicherheit und Anerkennung gibt, gleichzeitig aber die Freiheit lässt, sich als Mensch zu entfalten, den gemeinsamen Unternehmenszielen zu dienen und diese zu erreichen.“* (Dahlems 1994a, S. 697)



Der Kommunikation bzw. den Kommunikationen kommen somit im globalen Führungshandeln eine zentrale Schlüsselrolle zu, die alle nachfolgenden Führungshandlungen beeinflussen. Im Gegensatz zu Malik, der Kommunikation als Managementhandlung bewusst aus seiner Kategorisierung ausschließt (vgl. Malik 2009, S. 262 f.), sollen Kommunikationen hier bewusst als aktive und handlungsleitende Führungshandlungen betont werden. Vor einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund nimmt diese nämlich auch direkten Einfluss auf die Transaktionskosten<sup>299</sup>, da bei einer kulturellen Begegnung mit „2 + n“ Handlungspartnern angenommen werden kann, dass die Möglichkeit eines exponentiellen Anstiegs von Transaktionskosten sowohl ex-ante als auch ex-post besteht.

Ausgehend von n, mindestens aber „2 + n“ Handlungspartnern, wird eine klassische Dualität in Bezug auf die Sender-Empfänger-Beziehung negiert, da die Kommunikationssituation zwischen mindestens drei beteiligten Individuen oder Gruppen stattfindet, die nicht zwingend mit der jeweiligen Kultur der anderen vertraut sein müssen. Als globale Führungskräfte verfügen sie allerdings aufgrund eigener Erfahrungen oder anderweitig erworbenen Wissens über ein fremdkulturelles Bewusstsein, das eine globale Interaktionssituation inmitten kumulierter Erfahrungsräume ermöglicht.

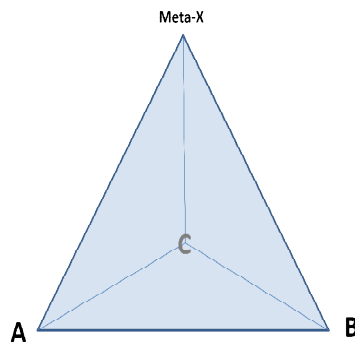


Abb. 12: Dynamische Führungstriade mit drei Kommunikationsecken.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>299</sup> Weiterführende Literatur zu Transaktionskosten siehe Macharzina & Wolf 2010, S. 57; Makarov 2003, S. 129 f.; de Pay 1989, S. 15; Picot 1982, S. 270.

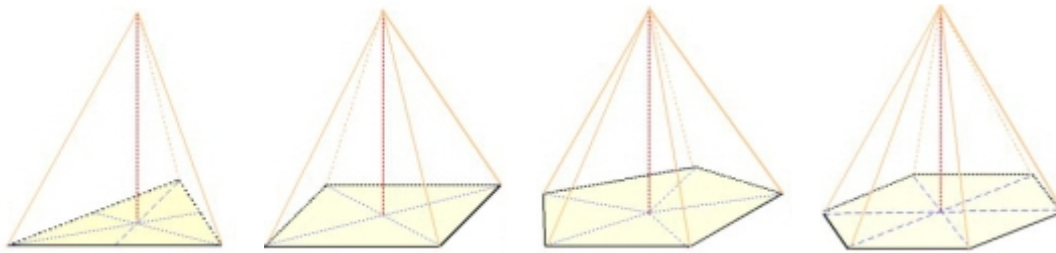


Abb. 13: Dynamische Führungspyramide mit drei, vier, fünf und sechs Kommunikationsecken.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Geometrisch stellt sich dieses Konstrukt im dreidimensionalen Raum mindestens als dreieckige Pyramide mit drei Ecken an der Grundfläche und einer Ecke als Pyramidenspitze dar. Die Verbindung zwischen den Ecken A, B und C entspricht dabei der dualen, wechselseitigen Kommunikationsbeziehung zwischen den Handlungsteilnehmern A und B, A und C bzw. B und C. Durch die Verbindung zur Pyramidenspitze entsteht oberhalb jeder Grundkante eine Triade, die im Sinne Peirces einen Interpretanten *Meta-X* herstellt und dadurch einen Subtext eröffnet, in dem kumulierte Erfahrungsräume ausgehandelt werden. Die Anzahl der Ecken ist je nach Anzahl der Handlungsteilnehmer n-fach erweiterbar, wobei zwischen allen Ecken jeweils duale Verbindungslinien bestehen, die mit der Pyramidenspitze an den Seitenflächen jeweils triadisch verbunden werden. Globale Führungskommunikationen entsprechen somit nicht mehr dem durch Dualität gekennzeichneten dualen Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation, sondern als Triadität einem triadischen Modell multivariabler Kommunikationen. Je mehr Ecken die Pyramide bekommt, je mehr Handlungsteilnehmer also an einer Kommunikationssituation beteiligt sind, desto größer wird die Möglichkeit des Aktes, Führung aushandeln zu können und desto größer wird die Unsicherheit auf Seiten der beteiligten Akteure. Das Individuum einer globalen Führungskraft zeichnet sich in dieser Situation dadurch aus, führend wirksam zu werden, indem es auf der Basis der in der Gruppe erörterten Handlungsvarianten Entscheidungen trifft. Elementar ist in diesem Zusammenhang, dass das führende Individuum keine Handlungsvariante vorgibt oder bestimmt, sondern die Entscheidung aus der Mitte aller möglichen Varianten getroffen wird. Nußbaum beschreibt den Unterschied zwischen „bestimmen“ und „führen“ plakativ: „Wenn Sie bestimmen, müssen Leute Ihnen zwangsweise folgen. Wenn Sie führen können, tun die Leute freiwillig das, was den gemeinsamen Zielen dient.“ (Nußbaum 2012, S. 4) Nußbaum distanziert sich damit von einem pejorativ hin zu einem positiv konnotierten Führungsverständnis. Er öffnet somit den Weg zu einer neuen Führung, die nicht aufgrund

komplexer, mehrschichtiger Matrix-Strukturen und Entscheidungsüberlappungen handlungsunfähig wird, sondern bewusst auf das „*Ideal eines über (gleichberechtigte) Matrixstrukturen bis ins Einzelne perfekt abgestimmten Unternehmens*“ (Mattern, Lehnen & Weigang 2009, S. 424) verzichtet und stattdessen wieder klar organisatorische Leitstrukturen mit den entsprechenden Entscheidungsverantwortungen betont.

Elementar bei diesem Ansatz ist, dass er nicht die Rückkehr zu einem klassisch-hierarchischen Führungsverständnis beschreibt, das um die Jahrtausendwende vom 19. zum 20. Jahrhundert im Zuge der Industrialisierung etabliert wurde, sondern einen dynamischen Prozess, in dem das Individuum als weisende Führungskraft im globalen Kontext eine elementare Rolle spielt.

Bei der Konzeptualisierung einer globalen Führungskraft, die sich permanent in einem dynamischen Kommunikationsprozess befindet, kann festgestellt werden, dass hier keine absoluten Eigenschaften oder eine eindeutige Rolle zugewiesen werden können, da die neue Führung vielmehr in einem stetigen Aushandlungsprozess zwischen Führungskraft und Geführten zum Ausdruck kommt und dabei weder linear noch unidirektional, sondern durch stetige Interaktion und Rollentausch gekennzeichnet ist. Führungskraft und Geführte beeinflussen sich in diesem Prozess gegenseitig und wirken wechselseitig aufeinander ein. (Vgl. Sohm 2007, Internetquelle)

Auch Kahle betont, dass – ähnlich wie in virtuellen Organisationen – keine vollständigen Situationsbeschreibungen oder -analysen vorlägen, sondern der Schwerpunkt auf der Herausarbeitung sozialer Beziehungen liege, zwischen denen von einer zur anderen Situation gewechselt werden könne. Die handelnden Individuen stünden somit vor der Herausforderung, situativ ihren Stand- bzw. Bezugspunkt neu zu definieren. (Vgl. Kahle 2002, S. 95 f.) Dieser prozessorale Ansatz weist eine relative Nähe zum Konzept des lateralen Führens<sup>300</sup> auf, das unter Einbeziehung organisationaler Formalstrukturen Führungsansätze jenseits von Hierarchie entwickelt und mit „Verständigung“, „Macht“ und „Vertrauen“ auf drei Mechanismen der Einflussnahme beruht. Hervorzuheben ist, dass keiner dieser drei Mechanismen die anderen dominiert, dass sie sich teilweise gegensei-

---

<sup>300</sup> Das laterale Führen, das „Führen zur Seite“, beschreibt die rhetorische Figur des Oxymorons, eine Zusammenstellung aus zwei sich widersprechenden Begriffen. Im Zentrum dieses Konzeptes steht die Anforderung, zwei widersprüchliche Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen, nämlich einerseits keine hierarchische Weisungsbefugnis zu haben, andererseits aber führen zu können. Bereits in den 1950er Jahren wurde herausgearbeitet, dass Führung nicht nur von oben nach unten, sondern auch zur Seite und sogar von unten nach oben stattfindet. (Vgl. Kühl & Matthiesen 2012, S. 532 ff.)

tig ersetzen können und dass sie um weitere Mechanismen ergänzbar sind. (Vgl. Kühl & Matthiesen 2012, S. 532 ff.) In Bezug auf die Konstitution der *globalen* Führungskraft soll gemäß des lateralen Führens davon ausgegangen werden, dass hier die Mechanismen „Kommunikation“ und „Kultur“ dominieren. Eine rein hierarchische Steuerung in Entscheidungsprozessen wirkt hier als begrenzender Faktor, ist jedoch als steuerndes Element nicht zu vernachlässigen, denn:

*„Dass dieses Prinzip [Anm. Hierarchie] im Zuge seiner Jahrtausende währenden kulturellen Tradierung stets auch kritisch zu betrachtende Zwecktransformation erfahren hat, geht ganz zwangsläufig mit dem Phänomen der Institutionenbildung einher und kann nicht als Beleg für eine Unangemessenheit oder Unzeitgemäßheit dieses Ordnungsprinzips an sich dienen.“*  
(Jung, Bruck & Quarg 2011, S. 34)

Der Hierarchie-Begriff<sup>301</sup>, überwiegend im autoritären Sinne nach Taylor verstanden, scheint zugunsten von Teamarbeit und vermeintlich „hierarchiefreien“ netzwerkbasier-ten Organisationsstrukturen verleumdet zu werden. Pinnow konstatiert beispielsweise, dass dominantes oder autoritäres Führen immer weniger stattfindet, da sich Strukturen und Beziehungen permanent netzwerkartig, zirkulär und komplex verändern (vgl. Pinnow 2011, S. 16). Hierarchie wird als „*auslaufendes Modell*“ (Gebhardt 1991, S. 133) beschrieben, das „*abgerissen, auseinandergelöst und zerstückelt*“ (Peters 1993, S. 198) wird. Doch „*weder die Konzepte der Lernenden Organisation und des Wissensmanagements noch die Überlegungen zur Dezentralisierung der Organisation haben den Hierarchien einen ‚Todesstoß‘ versetzt.*“ (Schmidt 1993, S. 22) Auch Drucker führt an, dass heute häufig die Rede vom „Ende der Hierarchie“ sei, was er allerdings als „Unsinn“ beschreibt, da jede Institution – nicht nur in Zeiten der Krise und Unsicherheit – eine oberste Autorität in Form einer Führungskraft benötige, welche die letzte Entscheidung trifft. (Vgl. Drucker 2009a, S. 122 f.) Kühl und Matthiesen stellen fest, dass solange es Organisationen gibt, auch Hierarchien weiter Bestand hätten (vgl. Kühl & Matthiesen 2012, S. 531). Pinnow folgt dieser Argumentation insofern als dass einer Atmosphäre von Unsicherheit und Angst aufgrund grundlegender Veränderungen im Unternehmen mit Verständnis und Offenheit durch die Führungskräfte begegnet werden

---

<sup>301</sup> Der Begriff „Hierarchie“ bezieht sich auf das griechische „hierarchia“ (Priesteramt) und geht zurück auf die beiden Wörter „hieros“ (heilig) und „archein“ (bestimmen, herrschen, der Erste bzw. Führer sein). Unterschieden wird formell zwischen Aufgaben-, Stellen- oder Positionen- bzw. Personenhierarchie. (Vgl. Jung, Bruck & Quarg 2011, S. 34)

---

müsse, wobei sich ihre Kommunikation durch Offenheit, Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit auszeichnen sollte. Pinnow zufolge sei bekannt, dass „*Menschen bei klaren Ansagen besser mit Schwierigkeiten oder schlechten Nachrichten umgehen können, als wenn diese aus Feigheit oder falsch verstandener Rücksichtnahme kleingeredet oder ganz verschwiegen werden.*“ (Pinnow 2011, S. 58)

Für die Konstitution der globalen Führungskraft zu Beginn des 21. Jahrhunderts soll konkret Bezug genommen werden auf das Grundschema der dreigeteilten sozialen Verhaltenskonstanten nach Riesman, der Mitte des 20. Jahrhunderts eine Analyse der amerikanischen Gesellschaft in Bezug auf die unterscheidenden Merkmale im sozialen Charakter von Menschen verschiedener Länder, Zeiten und Gruppen vornahm. Er benennt drei gesellschaftliche Idealtypen in Bezug auf die Verbindung zwischen Bevölkerungsdynamik und Charaktertypen (vgl. Riesman, Denney & Glazer 1955, S. 29 ff.; Riesman, Denney & Glazer 1956, S. 32): den traditionsgeleiteten Typen<sup>302</sup> (vgl. Riesman, Denney & Glazer 1956, S. 38 ff.), den innengeleiteten Typen<sup>303</sup> (vgl. ebd., S. 43 ff.) und den außengeleiteten Typen<sup>304</sup> (vgl. ebd., S. 48 ff.). Der erste Typus der vorindustriellen Gesellschaft zeichnet sich durch Anpassung, Verhaltenskonformität und Wahrung alten Wissens aus, da er wenigen Veränderungen unterworfen ist und die Bewahrung einer traditionsgeleiteten Kultur verfolgt. Das soziale Handeln orientiert sich an sozialen Werten der Tradition. (Vgl. ebd., S. 12 und 36 ff.) Der zweite Typus der industriellen Revolution agiert in einem Wandel der sozialen Verhältnisse und vor dem Hintergrund des Wirtschaftswachstums, wobei traditionelles Wissen immer unbedeutender wird und verinnerlichte Werte als konstanter statischer Kompass wirken. Es ergeben sich immer wieder neue Situationen, die ein festgelegter Kodex von Regeln nicht erfassen kann. (Vgl. ebd., S. 12 ff. und 36 ff.) Der dritte Typus der modernen Industriegesellschaft schließlich orientiert sich am Verhalten anderer. Er muss sich in einer bürokratisierten Gesellschaft und in einer „*durch den [...] Kontakt mit anderen Rassen, Nationen und Kulturen zusammengeschrumpften und durcheinander gewirbelten Welt.*“ (Ebd., S. 50) orientieren. Der außengeleitete Mensch steht daher stets in enger Verbindung mit ande-

---

<sup>302</sup> Auch „tradition-directed types within high growth potential“ (vgl. Riesman, Denney & Glazer 1955, S. 24 ff.).

<sup>303</sup> Auch „inner-directed types within transitional growth“ (vgl. ebd., S. 28 ff.).

<sup>304</sup> Auch „other-directed types within incipient decline of population“ (vgl. ebd. 1955, S. 32 ff.).

ren Menschen und stellt sich als „Weltbürger“, der überall und nirgends zu Hause ist, auf die Handlungen und Wünsche anderer ein. (Vgl. ebd., S. 60)

*„Der traditionsgeleitete Mensch empfängt seine Signale auch von anderen, aber sie erreichen ihn in kulturell geprägter Einförmigkeit; es bedarf keines komplizierten Empfangsapparates, um sie aufzufangen. Der außengeleitete Mensch dagegen muß in der Lage sein, Signale von nah und fern zu empfangen, es gibt viele Sender und häufigen Programmwechsel. So ist es nicht erforderlich, einen Kodex von Verhaltensregeln, sondern jenes hochempfindliche Gerät, womit er diese Nachrichten empfangen und gelegentlich an ihrer Verbreitung teilnehmen kann, zu verinnerlichen.“* (Ebd., S. 60)

Die Konstitution des Mitte des 20. Jahrhunderts von Riesman beschriebenen außengeleiteten Menschen kommt jener der globalen Führungskraft zu Beginn des 21. Jahrhunderts nahe und entspricht mit seinem Kontrollmechanismus einer symbolischen Radar-Anlage den gegenwärtigen Anforderungen an Führung.

In Bezug auf die Organisationsform bewegt sich globale Führungskraft im 21. Jahrhundert optimalerweise in einem Hybrid, also einer Mischform zwischen mehreren Organisationsstrukturen, die einerseits durch eine neue Form von Hierarchie gekennzeichnet sind, aber auch heterarchische<sup>305</sup> und holarchische<sup>306</sup> bzw. holistische<sup>306</sup> Züge trägt. Ein Holon zeichnet sich dabei stets durch zwei Tendenzen aus, die sowohl ergänzend als auch gegensätzlich aufeinander einwirken. (Vgl. Carlopio 1994, S. 299) *„A dynamic interplay results that makes the entire system flexible and open to change.“* (Ebd.) Eine neue Führung kann somit als eine dynamische Interaktion zwischen sowohl Freiheit als auch Führung geben beschrieben werden, wobei Carlopio nicht dementiert, dass *„hierarchical structures are in any way inherently ‚bad‘.“* (Ebd., S. 301) Zentral ist bei einem holistischen Führungsansatz, dass es keine vorgefertigten Antworten geben kann und jede Situation in einem globalen Führungskontext ausgehandelt werden muss, was wiederum dem Peirce'schen Ansatz entspricht, demzufolge nicht Ergebnisse wichtig

<sup>305</sup> Als „mehrgipflige Organisationsstruktur“ (Kirsch et al. 2010, S. 36) existiert in einer Heterarchie kein dauerhaftes Macht- und Koordinationszentrum, sondern es liegen viele Entscheidungszentren vor, wobei sich das Gefüge problemorientiert in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung entwickelt. Heterarchie ist daher als funktionale und temporäre, fluktuierende Hierarchie begreifbar, wobei sich ihre Autorität nicht selbst legitimiert, sondern aufgrund besserer Informationen konstituiert ist. (Vgl. Pinnow 2011, S. 88f.)

<sup>306</sup> Holarchie wurde 1995 erstmals von McHugh, Merli und Wheeler als Organisationsform beschrieben, wobei die Holon-Organisation einer Netzwerkorganisation mit ganzheitlicher Perspektive gleicht. Eigenständige Einheiten besitzen ein großes Maß an Unabhängigkeit, dennoch erhalten untergeordnete Holons auch Weisungen von übergeordneten Holons, um den effektiven Organisationsablauf sicherzustellen. (Vgl. Pinnow 2011, S. 76)

sind, sondern die Entscheidungen. Und diese werden final von globalen Führungskräften in Personalunion getroffen, indem sie sich einer situativen „Zoom-Funktion“ bedienen, mit der sie einzelne Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und sich ein umfassendes Bild machen können (vgl. Kanter 2011, S. 68). Globale Führungskräfte „zoomen“ dabei in beide Richtungen und haben die Eigenschaft entwickelt, die Welt aus zwei verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten: „[...] *a telescope, to consider opportunities far into the future, and a microscope, to scrutinize challenges of the moment at intense magnification.*“ (Barton, Grant & Horn 2012, S. 44 f.)

Das beschriebene Hybrid möglicher Organisationsformen ist im 21. Jahrhundert maßgeblich durch Netzwerkstrukturen<sup>307</sup> gekennzeichnet, das komplexe Austauschbeziehungen und -prozesse zwischen weltweiten Unternehmenseinheiten oder Kooperationspartnern ermöglicht. Das Netzwerk-Handeln beschreibt in diesem Zusammenhang die durch Kommunikation geprägte Kooperation von zwei oder mehr Personen, die aufgrund vertrauensvoller Zusammenarbeit die Erreichung eines Zieles sicherstellen, wobei zentrale Funktionsanteile und Führung allerdings essentiell sind. (Vgl. Pinnow 2011, S. 117 und 204; Appelo 2010, S. XXXV; Macharzina & Wolf 2010, S. 945) Bartlett und Ghoshal beschreiben die neue Organisation als ein „*Haus mit horizontalen Wertschöpfungsabläufen und einem Dach, das eine strategische Führung und Zielsetzung mit einer flachen Hierarchie und einem zentralen Nerven-, Informations- und Kommunikationssystem bedeutet.*“ (Bartlett & Ghoshal 2000, S. 112) Und Drucker fordert in seinem Buch „Management im 21. Jahrhundert“: „*Organisationsformen müssen somit zu Gerätschaften in der Werkzeugkiste einer Führungskraft werden.*“ (Drucker 1999, S. 28) Die Aufgabe der globalen Führungskraft bestünde auch darin, nach einer für die Aufgabe geeigneten Organisationsform zu suchen, die einerseits in einer starken Dezentralisierung und andererseits in der Reinform von Teamarbeit läge (vgl. Drucker 1999, S. 232; Pinnow 1999, S. 151 f.).

Vor diesem Hintergrund soll ein Netzwerk-Wirkungsmodell als Grundlage für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen beschrieben werden, dass maßgeblich durch

---

<sup>307</sup> Das Netzwerk-Paradigma wird in der Organisationswissenschaft seit Mitte der 1980er Jahre diskutiert (vgl. Macharzina & Wolf 2010, S. 947 ff.). Definitorisch wird es folgendermaßen abgegrenzt: „Ein Netzwerk besteht aus Knoten und Kanten. Als Knoten werden die Akteure eines Netzwerkes bezeichnet. Bei diesen Akteuren kann es sich um Individuen, um Gruppen, um Organisationen oder um Nationen handeln. Kanten nennt man die zwischen den Akteuren bestehenden direkten oder indirekten Beziehungen, Aktivitäten oder Interaktionen.“ (Kutschker & Schmid 2011, S. 534)

Kommunikation und ein neues Hierarchieverständnis geprägt ist. Dieses neue Verständnis von Hierarchie basiert auf kultureller Kommunikation, was durch die Verbindung der beiden Begriffe „Kommunikation“ und „Hierarchie“ zum Ausdruck gebracht werden soll. Somit ergibt sich der Neologismus „Kommunirarchie“ („**Kommuni-**kation“ + „**Hie-rarchie**“).

Wie im Verlauf dieser Arbeit bereits mehrfach erwähnt, werden fachliche Experten zunehmend eine elementare Rolle im Kontext globaler Führung einnehmen. Beschrieb Adam Smith in seinem Werk „Wohlstand der Nationen“ 1776 bereits die Arbeitsteilung als wichtigen Faktor des wirtschaftlichen Fortschritts, so erfährt dieser Faktor zu Beginn des 21. Jahrhunderts in seiner Ausprägung von Hyperspezialisierung eine gänzlich neue Qualität. Aufgaben von Wissensarbeitern liegen zunehmend in atomisierter Form vor und die Herausforderung an globale Führungskräfte besteht darin, alle Teile zu einem neuen Ganzen zusammenzufügen. (Vgl. Malone, Laubacher & Johns 2011, S. 37 ff.) Das Netzwerk zeichnet sich in diesem Zusammenhang durch eine Fluktuation in Bezug auf die Teilnehmer aus und ist einerseits gekennzeichnet durch Offenheit und Beweglichkeit, was andererseits aber auch Momente von Unberechenbarkeit und Unbeherrschbarkeit zur Folge hat (vgl. Baecker 2003, S. 208 f.). Ein klarer Trend ist in diesem Zusammenhang der Einsatz von Interim Managern. In einer Umfrage gaben 35 Prozent der Befragten an, dass diese bereits im Rahmen von Sondersituationen eingesetzt wurden. Weitere 24 Prozent sind davon überzeugt, dass in Sondersituationen auf Interim Manager zurückgegriffen werden sollte. (Vgl. Stokburger & Richter 2013, S. 7 und 24) Eine schnelle Aufeinanderfolge internationaler Wirtschaftszyklen und unvorhersehbare Marktdynamiken führen gegenwärtig dazu, dass Unternehmen zunehmend häufiger in Sondersituationen geraten, was einen steigenden Bedarf an Interim Managern zur Folge hätte. Der oben angeführten Umfrage zufolge haben viele Unternehmen (34%) zwar noch nicht mit Interim Managern gearbeitet, sehen deren Einsatz allerdings als Chance, so dass hier ein Potenzial für globale Führung liegt. Dieser Ansatz entspricht einem holistischen Denken, das Zusammenhänge sowohl im Detail als auch im Ganzen erfasst.

Die formale Struktur eines global agierenden Vorstandsteams wird daher zunehmend einen integrativen Charakter mit externem Input aufweisen, so dass feste, interne Vorstandsmitglieder und beratende Vorstandsmitglieder, die entweder von extern oder von



intern für eine begrenzte Zeit tätig werden, gemeinsam die Geschäfte einer Organisation führen. Im Gegensatz zu einer klassischen Führungsmannschaft, die sich häufig als „*Community of Assumptions*“<sup>308</sup> (Kirsch, Seidl & van Aaken 2009, S. 24) darstellt, führt eine derartig diverse Aufstellung des Führungsteams zu einer höheren Diversifikation, zu einem höheren „*Gruppen-IQ, der die Summe der Talente und Fähigkeiten aller Beteiligten ist*“ (Goleman 1999, S. 205) und damit zu einer potenziell höheren Vielfalt an Lösungs- und Strategieansätzen. Im Vergleich zur klassischen Top-Down-Befehlshierarchie entspricht dieser Ansatz der synergetischen Entscheidungsfindung vielmehr einem „[...] *mutually supporting system of give and take in which complementary commanding and controlling forces interact to ensure that the force as a whole can adapt continuously to changing requirements.*“ (Meyer & Davis 2003, S. 156) Handlungs- und Führungskompetenz führt vor dem Hintergrund dieses Ansatzes zu einer situationspezifischen Aufgabe, dennoch bleibt ein finaler Entscheidungsträger oder „*Machtpromoter, der Kraft seiner hierarchischen Position entsprechenden Einfluss besitzt*“ (Kirsch 2001, S. 578) in Form eines Vorstandsvorsitzenden bzw. eines CEO notwendig, um Konstanz vor allem auch in Hinblick auf die Außenwahrnehmung zu gewährleisten. Achouri bezeichnet es „für den ‚Außenauftritt‘ sinnvoll“ (Achouri 2011, S. 245), eine formale Führungsperson zu bestimmen. Das Modell einer netzwerkbasier-ten hierarchisch-kommunikativen Führung muss somit teil-hybride Strukturen aufweisen, das auf der Basis von kultureller Kommunikation ein Maximum verfügbarer Wissensbestände einbezieht. Dess und Picken heben hervor, dass in Zeiten des Informationszeitalters, „*firms must increasingly rely on the knowledge, skills, experience, and judgement of all their people.*“ (Dess & Picken 2000, S. 18) Aber auch die Einbeziehung externer Experten führt dazu, das eigene Geschäftsfeld kritisch zu reflektieren. Mark Frissora, der CEO von Hertz, betont, dass er durch die Vielfalt externer Mitglieder in seinem Führungsstab eine optimale Marktpositionierung zu erreichen sucht:

---

<sup>308</sup> Die klassische Konstellation eines Führungsteams, in dem die Posten der Vorstandsmitglieder personell festgelegt sind, führt dazu, dass die beteiligten Individuen in der Regel eine ähnliche Wahrnehmung und Interpretation vorliegender Themen haben und bestimmte Phänomene ggf. aufgrund einer als ‚selbstverständlich‘ angenommenen peripheren Kultur nicht mehr wahrgenommen oder hinterfragt werden. Die Genese einer solchen Gemeinschaft geteilter Selbstverständlichkeiten ergibt sich aus einer Parallelisierung der heterogenen Vorstellungen, die im Laufe der Zeit einer kontinuierlichen Zusammenarbeit einsetzt. (Vgl. Kirsch et al. 2009, S. 24 ff.)

*„I've also recruited board members from technology companies like Terradata and Facebook to ensure we have deep expertise in things like social media and extracting knowledge from data. To drive innovation, I have a senior vice president for branding and innovation on my leadership team, and I hired three bright twentysomethings in marketing and three in IT and put this cross-functional team under him to redesign all our customer interfaces and make them relevant to a new generation of renters. The broader goal is to continually track and refresh and expand what is technology-enabled in the organization.“* (Frissora 2013, Internetquelle)

Ein nach diesen Prinzipien konstituierter Vorstand weist inhaltlich eine Nähe zu den Begriffen „Küchenkabinett“<sup>309</sup> bzw. „inner circle“<sup>310</sup> auf, die beide eine Funktion als inoffizielle Beraterstäbe auf höchster Ebene erfüllen. Externe Berater, Fachberater, andere CEO's, ehemalige Führungskräfte und unternehmensfremde Kollegen, die je nach thematischem Schwerpunkt und Bedarf in diese Kreise aufgenommen werden, stellen für viele Unternehmenslenker wertvolle Ansprechpartner dar, um Entscheidungen kritisch zu beleuchten. (Vgl. Frisch 2012, S. 81 f.) In Bezug auf den „inner circle“ betonen Mooney und Amason, dass der Vorteil einer ausgewählten kleinen Expertengruppe dazu dient, *„getting quickly to the pulse of the top group and listening intently to a limited set of trusted advisors.“* (Mooney & Amason 2011, S. 37) Mit dem Element des „Zuhörens“ und dem Aspekt des Vertrauens wird eine *„reziproke Interdependenz“* (Edmondson 2012, S. 28) hergestellt, in der die kulturell heterogenen Mitglieder des Führungsteams als globale Führungskräfte permanent miteinander kommunizieren und sich aufeinander abstimmen, gleichzeitig aber auch auf die Entscheidungskompetenz des Vorsitzenden vertrauen.

Das hybride kommunirarchische Netzwerk-Wirkungsmodell bildet die Grundlage für das Handeln einer globalen Führungskraft des 21. Jahrhunderts, die wie beschrieben sowohl in Form eines CEO's bzw. Vorstandsvorsitzenden auftreten kann, maßgeblich aber auch das Handeln von Führungsindividuen auf allen Hierarchieebenen beschreibt, die globale Kommunikationsbeziehungen pflegen. Diese globale Führungskraft des

<sup>309</sup> Der Begriff des „Küchenkabinetts“ war in seiner ursprünglichen Meinung despektierlich gemeint, da er im 19. Jahrhundert in den USA von politischen Gegnern des Präsidenten Andrew Jackson geprägt wurde und die lose Beratergruppe des Präsidenten bezeichnete, „die er parallel zu seinem offiziellen (Salon-)Kabinett vor wichtigen Entscheidungen konsultierte. Damals war die Küche einer typischen amerikanischen Behausung verraucht und nicht für den Empfang von Besuchern geeignet, während der Salon als Visitenkarte des Hauses galt.“ (Frisch 2012, S. 82)

<sup>310</sup> Der Begriff des „inner circle“ wurde 1967 von Thompson geprägt (Thompson, James D. [1967]: *Organizations in action*. New York, NY: McGraww-Hill, S. 140) und beschreibt eine kleine Gruppe, die – vom CEO handverlesen – als informeller Beraterstab gilt.

21. Jahrhunderts zeichnet sich vor dem Hintergrund eines von Globalität geprägten Handlungsumfeldes durch einen habituellen Facettenreichtum und transformationale Elemente wie Offenheit und die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen aus. Gleichzeitig beschreibt die Selbstführung eine zentrale Basis für eine globale Führungskraft, da sie ein Indiz für die individuelle Reflexionsfähigkeit darstellt. Ebenfalls übernehmen Führungskräfte, die intrinsisch motiviert sind, gerne freiwillig die Führung und zeigen ein breites sowie flexibles Spektrum unterschiedlicher Arten von Führungsverhalten. Diese können in unterschiedlichen Situationen flexibel angewendet werden. Gemäß Simerson und Venn *„successful leaders effectively perform a variety of leadership roles, successful leaders take leadership context into consideration [and] successful leaders focus on what is important each and every day.“* (Simerson & Venn 2006, S. 9)

Es kann festgestellt werden, dass eine interkulturelle vertrauens- und netzwerkbasierter kommunirarchischer Führung einen entscheidenden ökonomischen Erfolgsfaktor darstellt und Führung somit als dynamisches und prozesshaftes Zeichensystem beschrieben werden kann. Eine ‚Führung 3.0‘ weist weder rein hierarchische noch rein teamorientierte Elemente auf, sondern diese sind der jeweils kulturellen Situation entsprechend anzupassen. Eine globale Führungskraft 3.0 muss Führung kulturell gestalten und anhand der vorliegenden Umgebungsfaktoren abschätzen, welche Art von Führungshandeln zielführend ist.

Ein Ideal globaler Führung existiert somit nicht, sondern globale Führung bedarf stets situativen Entscheidungshandelns. Die globale Führungskraft manifestiert sich schließlich als ‚homo cultura connecticus‘ in dem hypothetischen Modell eines ‚Chief Culture and Communication Officers‘ (CCCO), der die kulturelle Kommunikation weltweit beherrscht und die Bedeutung von Kommunikation und Kultur aktiv in sein Handeln aufgenommen hat und im übertragenen Sinne ein ‚Management by cultural communication‘ und das ‚Esperanto der Führung‘ beherrscht.

Das Konstrukt der globalen Führungskraft im kommunirarchischen Netzwerk-Wirkungsmodell, das in seiner Herleitung primär auf der Grundlage wirtschaftswissenschaftlicher Überlegungen basiert, ist aufgrund seiner interdisziplinären Konstruktion prinzipiell auf alle gesellschaftlichen Bereiche, also auch auf Politik, Wissenschaft oder Gesellschaft, das Gesundheits- und Bildungswesen, Non-Government- und Non-Profit-Organisationen übertragbar. Angelehnt an Malik, der Drucker mit den Worten zitiert,

dass die heutige Gesellschaft eine ‚organisierte Gesellschaft‘ bzw. eine ‚Gesellschaft von Organisationen‘ sei, führt er aus, dass der Mensch nicht als Individuum handle, sondern als Shareholder einer Organisation und Management in diesem Sinne die Folge der Entstehung von Organisationen sei und nicht nur die Organisationen der Wirtschaft, sondern alle Organisationen Management bräuchten und die Aufgaben dabei stets dieselben seien, wobei der CEO – unabhängig von der Art der Organisation – die Verbindung zwischen der organisationalen Innenwelt und der gesellschaftlichen Außenwelt bilde. (Vgl. Drucker 2009b, S. 288 ff.; Malik 2009, S. 66) Da in jeder Organisation weit mehr Aufgaben als verfügbare Ressourcen existieren, kommt einem globalen CEO die erfolgsentscheidende Aufgabe zu, die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit im richtigen Umfeld mit den richtigen Worten zu treffen.

*„Wer forscht, weiß nicht, sondern tastet sich vorwärts, bastelt, zögert, hält seine Entscheidungen in der Schwebe. [...] Tatsächlich gelangt der Forscher auf beinahe wundersame Weise zu einem Ergebnis, das er nicht deutlich voraussah, auch wenn er es tastend suchte.“ (Michel Serres)*

## 9 Fazit

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehen die Kernfragen, wie strategische Führung im Zeitalter des 21. Jahrhunderts unter der Annahme kultureller Einflüsse auf Wirtschaft und Wettbewerb gestaltet und wie ein Individuum konstituiert sein muss, das als ‚ideale globale Führungskraft‘ beschrieben werden kann. Dazu wurden zunächst relevante Umweltbedingungen analysiert und festgestellt, dass bei grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten, die aufgrund moderner Kommunikationstechnologien und wachsender Konnektivität zunehmend hybrider werden, keine scharfe Trennlinie zwischen den Attributen global oder lokal, zentralisiert oder dezentralisiert, standardisiert oder differenziert, kulturgebunden oder frei von kulturellen Einflüssen gezogen werden kann. Global erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich vor diesem Hintergrund durch eine hohe Transformationsleistung einer Zentrum-Peripherie-Dissonanz aus, dementsprechend *„today’s leaders must thrive in an environment of unprecedented fluidity [...]“* (Menkes 2011, S. 143)

Zur Vermeidung von Unsicherheit ist Führung im 21. Jahrhundert zu einem Schlüsselfaktor geworden, wobei der Führungsbegriff im 21. Jahrhundert durch die Symbiose aus Management-, Leadership- und Führungsattributen gekennzeichnet ist und kulturelle Kommunikation als konstituierendes Merkmal von Führung herausgearbeitet werden kann. Hiermit wird die in Kapitel 2.3 formulierte Hypothese 1, dass Führung im Kern auf kommunikativer Einflussnahme beruht und Führungskommunikation im internationalen Wirtschaftshandeln ein konstituierendes Merkmal von Führung darstellt, bestätigt. Vor diesem Hintergrund hat sich die Rolle der Führungskraft insofern verändert, als dass diese nach dem Eintritt in das dritte Jahrtausend mehr denn je „zuhören“ und auf die internen sowie externen Einflüsse von Stakeholdern eingehen muss, um eine ganzheitliche Entscheidungsfindung sicherzustellen. Erst die Berücksichtigung des „Fremden“ und des „Anderen“ führt zum unternehmerischen Erfolg, da der Kern erfolgreicher globaler Führung im Verstehen dieses „Anderen“ liegt. Eine globale Führungskraft muss dementsprechend *„sensibel sein für die kulturelle Wirklichkeit des Unternehmens und der Gesellschaft [...]“. Die Führungskraft muss die bestehende Kultur mit ihren*

*Möglichkeiten anerkennen [...]. Und dafür braucht es [...] eine neue Art von Führungspersönlichkeiten.*“ (Pinnow 2011, S. 214)

Angelehnt an Watzlawick, Beavin und Jackson kann die These, dass man nicht nicht kommunizieren könne (vgl. Watzlawick, Beavin & Jackson 2000, S. 53), auf die Führungsfähigkeit globaler Führungskräfte übertragen werden. Diese Annahme, dass globale Führungskräfte nicht nicht führen können, beruht auf der Tatsache, dass vor dem Hintergrund eines neuen globalen Führungskräfte-Mindsets kein festes Portfolio an mechanisch destillierten Eigenschaften, Kompetenzen oder Anforderungsbedingungen aufgestellt werden kann, das eine erfolgreiche globale Führung garantiert und eine globale Führung als ‚richtig‘ klassifiziert. Führung beschreibt keine lineare Tätigkeit und ist daher weder berechen- und skizzierbar, noch verifizierbar oder falsifizierbar, sondern unterliegt situativen Handlungs- und Entscheidungsprozessen. Dokumentieren festgelegte Anforderungsprofile noch statische Eigenschaftsmerkmale, hat inzwischen gewissermaßen eine tektonische Verschiebung<sup>311</sup> in Bezug auf die Anforderungen an globale Führungskräfte stattgefunden, die vielmehr seismische Bewegungen in der Führungstektonik erfassen, reflektieren und entsprechend reagieren müssen. Da die Anforderungen an Führung je nach Organisation, Branche und kulturellem Umfeld variieren, kann auch kein einheitliches Idealbild der globalen Führungskraft gezeichnet werden. Erfolgreiche globale Führungskräfte haben demzufolge zunächst nichts gemeinsam. Diese Aussage schließt an die Erkenntnis Maliks an, dass wirksame Menschen so verschieden seien, wie Menschen nur sein können und der Schlüssel zu den Leistungen wirksamer Menschen in der Art ihres Handelns und im Anders-Sein liege (vgl. Malik 2009, S. 37 f.).

Die Art der globalen Führung wird folglich durch den Kontext bestimmt, wobei die globale Führungskraft des 21. Jahrhunderts eine Mischung aus alten und neuen Formen von Führungsattributen darstellt und initiiierend, beschleunigend sowie steuernd als Katalysator wirkt. Mit dem Begriff des retrospektivischen Leaderships wird diesem Umstand Rechnung getragen, da Führung in Form einer permanenten Weiterentwicklung bei gleichzeitiger Rückbesinnung verstanden wird. Mit einer Leadership 3.0-Struktur wird ein repetitives Momentum abgebildet, in dem die Faktoren Orientierung und Vision zu tragenden Säulen werden. In dieser Situation des Neuen, das gleichzeitig eine

---

<sup>311</sup> Dieses Bild der Führungstektonik basiert auf Formulierungen wie „Leadership-Landscape“ (Barton, Grant & Horn 2012, S. 31) sowie „tectonic shifts in the competitive landscape“ (Webb 2010, S. 42).

Erfahrung des Vergangenen darstellt, vollzieht sich die Etablierung des Visionären als Anfang und als Zukunft, in der eine Form von dynamischer Führung gebraucht wird und in der eine globale Führungskraft wegweisend führt und wegöffnend fördert. Diese neue Form der Führung verfolgt einen holistischen Ansatz und vereint transaktionale Führungsmuster mit der Verbindung aus kommunikativen und hierarchischen – kommunirarchischen – Attributen. Dennoch unterscheidet sie sich grundsätzlich von einem autoritären – Komplexität vollständig ignorierenden – Führungsstil. Diese Komplexität jedoch ist das Schlüsselmoment wirtschaftlichen Handelns im 21. Jahrhundert und ihr kommt daher eine elementare Bedeutung zu.

Das Gesamtergebnis aus theoretischer und empirischer Sicht zeichnet sich schließlich durch eine relative Offenheit des Ergebnisses aus. Einerseits können keine festen und damit messbaren Kriterien bzw. Anforderungen für die Konstitution einer globalen Führungskraft aufgestellt werden, andererseits liegt aber auch keine Divergenz der Ergebnisse vor. Der differenzierte Befund der vorliegenden Arbeit lautet, dass kein ‚richtiges‘ Muster globaler Führung existiert, das ein Erfolgsversprechen garantiert. Jede globale Führungskraft muss stattdessen ein individuelles persönliches Führungsmuster finden, indem sie gewohnte Muster reflektiert, überdenkt und gegebenenfalls optimiert bzw. kulturell anpasst.

Jedoch kann festgestellt werden, dass Führung im Zusammenhang mit Kommunikation und Kultur einen relevanten betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktor darstellt, wobei das Ziel von globaler Führung vor einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund weiterhin in der Sicherung und Maximierung des unternehmerischen Erfolges besteht. Dieser Erfolg wird jedoch zunehmend nicht nur monetär ausgedrückt, sondern auf Attribute wie Nachhaltigkeit, Vertrauen und vor allem Kommunikation ausgeweitet. Die neue globale Führung beschreibt somit die Motivation von Mitarbeitern auf der Grundlage von Vertrauen, Engagement und Einsatzbereitschaft, woraus Kreativität, Ideenreichtum und die Übernahme von Eigenverantwortung und Eigeninitiative resultieren. Zu einem professionellen globalen Führungsverständnis gehört ein reflexives Bewusstsein über die angewandten Theorien und Methoden von Führung, wobei Führung im Prozess eine kollektive Leistung darstellt und in der finalen Entscheidung durch eine Einzelperson sichtbar wird. Ebenso wie der Produktionsprozess einer Computermaus im einleitenden Impetus durch das Zusammenwirken Vieler gekennzeichnet ist, wird diese schließlich durch die Hand eines einzelnen Individuums geführt.

Diese Einzelperson der globalen Führungskraft, die im Verlauf ihrer Primär- und Sekundärsozialisation kulturell-individuelle Muster hervorbringt, präsentiert sich schließlich in ihrer internationalen Leitungsfunktion als eine multiple Kultur-Identität. Kulturbedingte Führung ist somit von hoher Relevanz für globale Führungskräfte, da dies auch die in Kapitel 2 formulierte Frage bzw. Hypothese bestätigt, dass Kultur eine wesentliche Einflussgröße globaler Führung darstellt, da sie implizit auf Individuen einwirkt und gleichzeitig durch diese geprägt wird. Dies kommt auch durch die n-laterale Kommunikation zum Ausdruck, der globale Führungskräfte in kommunikativen Verhandlungssituationen mit „2 + n“ Kulturindividuen begegnen müssen.

Vor dem Hintergrund einer formulierten ‚Leadership Semiosis‘, erfährt das Individuum als globale Führungskraft eine essentielle Rolle in der ‚Architektur einer globalen Führung‘, da es betriebliche Abläufe im Rahmen eines sozialen Führungsprozesses verhandelt und in einem permanenten Austausch mit Anderen proaktiv gestaltet. Im Sinne Peirces beschreibt Führung somit ein kontextuelles und dynamisches Entscheiden auf der Basis von Zeichen.

Mit dem vorliegenden interdisziplinären Ansatz kann gezeigt werden, welche Relevanz Faktoren wie Kommunikation und Kultur für das Phänomen Führung haben. Eine weitere Integration von Forschungsergebnissen aus der interkulturellen Kommunikations- und Kulturwissenschaftlichen Forschung in die betriebswirtschaftliche Organisations- und Kulturwissenschaftlichen Forschung in die betriebswirtschaftliche Organisations- und Kulturwissenschaftlichen Forschung ist daher wünschenswert und notwendig. Besonderes Augenmerk sollte in zukünftigen Forschungsarbeiten auch auf die Übertragbarkeit neuronaler Strukturen auf die Organisationstheorie gelegt werden, was dem interdisziplinären Ansatz gemäß Kirsch einen weiteren Scheinwerfer hinzufügt.

Die vorliegende Untersuchung dokumentiert schließlich, dass die intensive und praxisorientierte Auseinandersetzung mit den Persönlichkeiten erfolgreicher Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte, HR-Experts und Head Hunter/Executive Search Experts aussagekräftige Schlussfolgerungen zulässt. Gleichzeitig fördert sie einerseits eine „Entmystifizierung“ der Person der obersten Führungskraft, stellt die oberste Leitungsebene einer Unternehmung andererseits aber auch als „center of gravity“ dar.

Globale Führung im Sinne einer Selbst- und Fremdführung kann somit als zentrales Steuerungselement globaler Führungskräfte verstanden werden, wobei das Konstrukt globaler Führung aufgrund seiner Komplexität eine schwer steuerbare Variable darstellt. Für die globalen Führungskräfte des 21. Jahrhunderts, die in einer hochkomple-



nen, dynamischen Umgebung agieren, ist es daher elementar, zu verstehen, dass die Verbindung von Kommunikation und Kultur das Kapital erfolgreicher Führungstätigkeit darstellt. Gleichzeitig haben sie gelernt, dass Individuen nicht als isolierte Einheiten agieren, sondern Reflektionen der Interaktionen zwischen sich selber und dem Kontext sind, in dem sie agieren. Führungskräfte des 21. Jahrhunderts sind auf die inhaltliche Unterstützung interner oder externer fachlicher Experten angewiesen. Vor dem Hintergrund permanenter Umweltveränderungen und unklaren Gegebenheiten kommt ihnen die Aufgabe zu, in einem interaktiven Prozess Führung zu gestalten, indem sie ihre Mitarbeiter auch in unklaren Situationen und unter komplexen Bedingungen motivieren, ihrem Handeln Sinn verleihen und gleichzeitig klare und nachvollziehbare Entscheidungen treffen.

Die globale Führungskraft des 21. Jahrhunderts ist längst nicht mehr ausschließlich der Expatriate, der vorübergehend an eine ausländische Zweigstelle entsandt wird; ganz im Gegenteil entspricht die globale Führungskraft mittlerweile einem „Impatriate“, der an seinem Stammarbeitsplatz mit globalen Interaktionspartnern agiert und sich – unabhängig von seinem Aufenthaltsort und unabhängig des genutzten Kommunikationsmediums – auf den kulturellen Hintergrund seines Interaktionspartners einstellen muss. Globale Führung 3.0 findet mittlerweile in allen Institutionen mit globalen Anknüpfungspunkten statt und stellt ein ubiquitäres Phänomen dar. Globale Führung ist zu einer Reflexionsfläche des global agierenden Individuums geworden.

## Literaturverzeichnis

### Monographien, Aufsätze und Artikel

ACHIEVE GLOBAL (2011): Die Führungskraft im 21. Jahrhundert. Eine Studie über aktuelle Führungstrends und Herausforderungen der Führungskräfte im 21. Jahrhundert. Düsseldorf, Basel, Wien: Achieve Global.

ACHOURI, Cyrus (2011): Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung. Systemisches Management im 21. Jahrhundert. Offenbach am Main: Gabal.

ADLER, Nancy J. (2002): Global managers: no longer men alone. In: *International Journal of Human Resource Management*, Jahrgang 13, Heft 5, S. 743-760.

AHARONI, Yair (1966): *The Foreign Investment Decision Process*. Boston/MA: Harvard University Press.

AKTOUF, Omar; CHRETIEN, Michel (1986): The Anthropology of Communication and Organizational Culture. In: *Dragon* (1987), Jahrgang 2, Heft 1, S. 57-71.

ALBACH, Horst (1981): Die internationale Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jahrgang 51, Ergänzungsheft Nr. 1, S. 13-24.

ALBERSMEYER-BINGEN, Helga (1986): *Common Sense*. Ein Beitrag zur Wissenssoziologie. *Soziologische Schriften*. Band 45. Berlin: Duncker & Humblot.

ALBROW, Martin (1998): *Abschied vom Nationalstaat. Staat und Gesellschaft im Globalen Zeitalter*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

ALDINGER, Lothar; KÄMPF, Rainer (2011): *Führung in dynamischem Umfeld. Ansätze für ein robustes Management*. Stuttgart: Kohlhammer.

ALVESSON, Mats; SVENINGSSON, Stefan (2003): Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. In: *Human Relations*, Jahrgang 56, Heft 12, S. 1435-1459.

APELT, Otto (Hrsg.) (1993): *Platon. Sämtliche Dialoge. Menon – Kratylos – Phaidon – Phaidros*. Band 2. Hamburg: Meiner.

APPELO, Jurgen (2010): *Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders*. Upper Saddle River, NJ; Indianapolis, Ind. et a.: Addison-Wesley.

ATTESLANDER, Peter (2003): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 10., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, New York: de Gruyter.

AUER, Peter (1999): *Sprachliche Interaktion. Eine Einführung anhand von 22 Klassikern*. Tübingen: Niemeyer.

AVOLIO, Bruce J. (2011): *Full range leadership development*. 2. Auflage. Thousand Oaks: Sage.

AWAMLEH, Read; GARDNER, William L. (1999): Perceptions of leader charisma and effectiveness. The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*. Jahrgang 10, Heft 3, S. 345-373.

- AYCAN, Zeynep (2008): Cross-Cultural Approaches to Leadership. In: SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F.; THOMAS, David C. (Hrsg.): The handbook of cross-cultural management research. Thousand Oaks/CA: Sage, S. 219-238.
- AYDT, Sabine (2008): Interkulturelles Management zwischen Theorie und Praxis. Erfahrungen und Impulse aus der universitären Weiterbildung. In: KOCH, Eckart; SPEISER, Sabine (Hrsg.): Interkulturelles Management. Neue Ansätze, Erfahrungen, Erkenntnisse. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- BABBAGE**, Charles (1835): On the economy of machinery and manufacturers. 4. Auflage. London: Charles Knight.
- BAECKER, Dirk (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- BARSOUX, Jean-Louis; LAWRENCE, Peter (1990): Management in France. London: Cassell.
- BARTLETT, Christopher A.; BEAMISH, Paul W. (2011): Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management. 6. Auflage. New York: McGraw-Hill.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra (2003): What is a global manager? In: Harvard Business Review, Jahrgang 81, Heft 8, S. 101-108.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra (2000): Der einzelne zählt. Ein Managementmodell für das 21. Jahrhundert. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. (1992): What is a global manager? In: Harvard Business Review, Jahrgang 70, Heft 5, S. 124-132.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra (1990): Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing. Frankfurt am Main et al.: Campus.
- BARTON, Dominic; GRANT, Andrew; HORN, Michelle (2012): Leading in the 21<sup>st</sup> century. In: McKinsey Quarterly, ohne Jahrgang, Heft 3, S. 30-47.
- BASS, Bernard M. (2008): The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. 4. Auflage. New York et al.: Free Press.
- BASS, Bernhard M. (1996): Is there universality in the full range model of leadership? In: International Journal of Public Administration, Jahrgang 19, Heft 6, S. 731-761.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. (2006): Transformational leadership. Mahwah/NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- BASS, Bernard M.; STOGDILL, Ralph Melvin (1990): Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. 3. Auflage. New York et al.: Free Press.
- BEA, Franz Xaver; DICHTL, Erwin; SCHWEITZER, Marcell (1993) (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Führung. 6., neubearbeitete Auflage. Stuttgart: Fischer.
- BECK, Ulrich (1997): Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus. Antworten auf Globalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- BECK, Ulrich (1989): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

BECKER, Dieter (2005): Intangible Assets in der Unternehmenssteuerung. Wie Sie weiche Vermögenswerte quantifizieren und aktiv managen. Wiesbaden: Gabler.

BEHRENDT, Ingo (2002): Internationalisierung: Herausforderung an Kommunikationsformen und -infrastruktur in der Unternehmung. In: KRISTEK, Ulrich; ZUR, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin et al.: Springer, S. 683-702.

BEKK, Magdalena; SPÖRRLE, Matthias (2012): Auch in Zukunft nicht nur eine Frage der Person. Persönlichkeitskonzepte im organisationalen Führungskontext. In: GROTE, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 453-472.

BENNIS, Warren (1991): Managing the dream. Leadership in the 21<sup>st</sup> century. In: Antioch Review, Jahrgang 49, Heft 1, S. 22-28.

BERGER, Roland (2002): Chancen und Risiken der Internationalisierung aus Sicht des Standortes Deutschland. In: KRISTEK, Ulrich; ZUR, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin et al.: Springer, S. 21-33.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag.

BIEDERMANN, Christof (1989): Subjektive Führungstheorien: Die Bedeutung guter Führung für Schweizer Führungskräfte. Bern: Haupt.

BISANZ, Elize (2011): Einführende Überlegungen: Europäische Semiosphären. Zeichentheoretische Zugänge zur europäischen Gegenwart. In: BISANZ, Elize (Hrsg.): Medien und Formen der europäischen Zusammenarbeit. Kodikas/Code, Ars Semeiotica. An International Journal of Semiotics, Jahrgang 33, Nr. 3/4, S. 207-210.

BLOM, Herman; MEIER, Harald (2004): Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen. 2. Auflage. Herne u. a.: nwb Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.

BLOSSFELD, Hans-Peter; HOFÄCKER, Dirk; RAAB, Marcel; RULAND, Michael; BUCHHOLZ, Sandra (2009): Globalisierungsprozesse in modernen Gesellschaften. Theoretische Grundlagen, empirische Erfassung und Auswirkungen auf individuelle Lebensverlaufmuster. In: PFAUEFFINGER, Birgit; MAGDALENIĆ, Slađana Sakač; WOLF, Christof (Hrsg.): International vergleichende Sozialforschung. Ansätze und Messkonzepte unter den Bedingungen der Globalisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

BOGNER, Alexander; MENZ, Wolfgang (2002): Das theoriegeleitete Experteninterview – Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion. In: BOGNER, Alexander; LITTIG, Beate; MENZ, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske & Budrich, S. 33-70.

BOLTON, Ruth N.; MYERS, Matthew B. (2003): Price-based Global Market Segmentation for Services. In: Journal of Marketing, Jahrgang 67, Heft 2, S. 108-129.

BORKOWSKI, Jan (2011): Respektvolle Führung. Wie sie geht, was sie fördert und warum sie sinnvoll ist. Wiesbaden: Gabler.

- BORRMANN, Werner (1970): Typus und Struktur internationaler Unternehmungen. In: BORRMANN, Werner (Hrsg.): Managementprobleme internationaler Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler, S. 19-49.
- BOURCART, Josef J. (1874): Die Grundsätze der Industrie-Verwaltung. Ein praktischer Leitfa-  
den. Zürich: Füssli.
- BRASSE, Claudia; KOHLGRÜBER, Michael (2001): Das EFQM-Modell in der Anwendung durch  
Führungskräfte. In: JETTER, Frank; SKROTZKI, Rainer (Hrsg.): Management-Wissen. Lernim-  
pulse für Führungskräfte. Düsseldorf, Berlin: Metropolitan, S. 179-198.
- BRECH, Edward Franz Leopold (1957): Organisation. The framework of management. London:  
Longmans.
- BREWSTER, Chris (1999): Strategic Human Resource Management: The Value of Different  
Paradigms. In: Management International Review, Jahrgang 39, Special Issue Nr. 3, S. 45-64.
- BRODBECK, Felix C. (2006): Navigationshilfe für internationales Change Management. In:  
Organisationsentwicklung, Jahrgang 27, Heft 3, S. 16-31.
- BROWN, Alvin (1945): Organization. A Formulation of Principles. New York: Hibbert.
- BRUHN, Manfred; REICHWALD, Ralf (2005): Führung, Organisation und Kommunikation. Be-  
standsaufnahme der Schnittstellen, Problemstellungen und Lösungsansätze. In: Zeitschrift Füh-  
rung + Organisation, Jahrgang 74, Heft 3, S. 132-138.
- BRÜHL, Kirsten (2011): Unternehmensführung 2030. Innovatives Management für morgen. Teil  
2: Kohäsion herstellen. Düsseldorf: Signium International.
- BRÜHL, Rolf (2010): Handlungserklärungen in einer erkenntnispluralistischen Methodologie.  
Betriebswirtschaftliche Handlungstheorien und Methodenkombinationen. In: WRONA, Thomas;  
FANDEL, Günter (Hrsg.): Mixed Methods. Konzeptionelle Überlegungen. Journal of Business  
Economics. Special Issue 4. Wiesbaden: Gabler, S. 43-76.
- BRYAN, Lowell (2010): Dynamic management. Better decisions under uncertain times. In:  
McKiney Quarterly, ohne Jahrgang, Heft 1, S. 32-40.
- BÜCKER, Joost; POUTSMA, Erik (2010): Global management competencies: A theoretical foun-  
dation. In: Journal of Managerial Psychology, Jahrgang 25, Heft 8, S. 829-844.
- BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt (2005): Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie  
Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. 3. Auflage. Frankfurt am Main et al.:  
Campus.
- BUCKLEY, Peter J. (1981): A critical review of theories of the multinational enterprise. In:  
Aussenwirtschaft, Jahrgang 36, Heft 1, S. 70-87.
- BUCKLEY, Peter J.; LESSARD, Donald R. (2005): Regaining the Edge for International Business  
Research. In: Journal of International Business Studies, Jahrgang 36, Heft 6, S. 595-599.
- BÜHLER, Karl (1982): Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache. Ungekürzter Neu-  
druck der Ausgabe von 1934. Stuttgart et al.: Fischer.

BÜHLER, Karl (1976): Die Axiomatik der Sprachwissenschaften. 2., durchgesehene Auflage. Frankfurt am Main: Klostermann.

BURMANN, Christoph (2002): Wissensmanagement als Determinante des Unternehmenswertes. In: Zeitschrift für Organisation, Jahrgang 71, Heft 6, S. 334-341.

BURNS, James MacGregor (1978): Leadership. New York: Harper & Row.

CARLOPIO, James R. (1994): Holism. A philosophy of organizational leadership for the future. In: Leadership Quarterly, Jahrgang 5, Heft 3-4, S. 297-307.

CAVUSGIL, S. Tamer; DAS, Ajay (1997): Methodological Issues in Empirical Cross-cultural Research: A Survey of the Management Literature and a Framework. In: Management International Review, Jahrgang 37, Heft 1, S. 71-97.

CDU DEUTSCHLAND, CSU-LANDESLEITUNG, SPD (2013): Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 18. Legislaturperiode. Berlin.

CONNER, Jill (2000): Developing the global leaders of tomorrow. In: Human Resource Management, Jahrgang 39, Heft 2-3, S. 147-157.

CONTENAU, Georges (1954): Everyday Life in Babylon and Assyria. London: Edward Arnold Publishers Ltd.

CROPLEY, Arthur J. (2002): Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung. Frankfurt am Main: Klotz.

DAHLEMS, Rolf (1994a): Der Manager von morgen – Alter Wein in neuen Schläuchen? In: DAHLEMS, Rolf (Hrsg.): Handbuch des Führungskräfte-Managements. München: Beck, S. 691-698.

DAHLEMS, Rolf (1994b): Personalberatung. In: DAHLEMS, Rolf (Hrsg.): Handbuch des Führungskräfte-Managements. München: Beck, S. 85-105.

DAVIS, Ralph Currier (1939): Industrial Organization and Management. New York: Harper.

DÉGOT, Vincent (1987): Editorial. In: Dragon, Jahrgang 2, Heft 1, S. 2-4.

DELANEY, Cornelius E. (1993): Peirce on the Conditions of the Possibility of Sciences. In: MOORE, Edward C. (Hrsg.): Charles S. Peirce and the Philosophy of Science. Tuscaloosa: University of Alabama Press.

DEN HARTOG, Deanne N.; VERBURG, Robert M. (1997): Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. In: Leadership Quarterly, Jahrgang 8, Heft 4, S. 355-391.

DERVITSIOTIS, Kostas N. (2007): On becoming adaptive: The new imperative for survival and success in the 21<sup>st</sup> century. In: Total Quality Management, Jahrgang 18, Heft 1-2, S. 21-38.

DESS, Gregory G.; PICKEN, Joseph C. (2000): Changing roles: Leadership in the 21<sup>st</sup> century. In: Organizational Dynamics, Jahrgang 28, Heft 3, S. 18-34.

DESVAUX, Georges; DEVILLARD, Sandrine; SANCIER-SULTAN, Sandra (2010): Women Matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen. o. O.: McKinsey & Company.

- DESVAUX, Georges; DEVILLARD-HOELLINGER, Sandrine; MEANY, Mary C. (2008): A business case for women. In: McKinsey Quarterly, ohne Jahrgang, Heft 4, S. 26-34.
- DESVAUX, Georges; DEVILLARD-HOELLINGER, Sandrine; BAUMGARTEN, Pascal (2007): Women Matter 2007. Gender diversity, a corporate performance o. O.: McKinsey & Company.
- DEVILLARD, Sandrine; SANCIER, Sandra; WERNER, Charlotte; MALLER, Ina; KOSSOFF, Cécile (2013): Women Matter 2013. Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries. Paris: McKinsey & Company.
- DEVILLARD, Sandrine; GRAVEN, Wieteke; LAWSON, Emily; PARADISE, Renée; SANCIER-SULTAN, Sandra (2012): Women Matter 2012. Making the Breakthrough. o. O.: McKinsey & Company.
- DE VRIES, Reinout E.; BAKKER-PIEPER, Angelique; OOSTENVELD, Wyneke (2010): Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. In: Journal of Business and Psychology, Jahrgang 25, Heft 3, S. 367-380.
- DEWHURST, Martin; HARRIS, Jonathan; HEYWOOD, Suzanne (2012): The global company's challenge. In: McKinsey Quarterly, ohne Jahrgang, Heft 3, S. 76-80.
- DICKSON, Marcus W.; DEN HARTOG, Deanne N.; MITCHELSON, Jacqueline K. (2003): Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. In: Leadership Quarterly, Jahrgang 14, Heft 6, S. 729-768.
- DILLERUP, Ralf; STOI, Roman (2011): Unternehmensführung. 3., überarbeitete Auflage. München: Vahlen.
- DORAN, George T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. In: Management Review, Jahrgang 70, Heft 11, S. 35-36.
- DÖRING-SEIPEL, Elke; LANTERMANN, Ernst-Dieter (2012): Komplexität. Eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte. In: GROTE, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 153-171.
- DÖRRENBÄCHER, Christoph (1999): Vom Hoflieferanten zum Global Player. Unternehmensorganisation und nationale Politik in der Welttelekommunikationsindustrie. Berlin: Edition Sigma.
- DRESING, Thorsten; PEHL, Thorsten (2013): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 5. Auflage. Marburg: Eigenverlag.
- DRUCKER, Peter Ferdinand (2010): The Changing World of the Executive. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- DRUCKER, Peter Ferdinand (2009a): Management. Band 1. Frankfurt am Main et al.: Campus.
- DRUCKER, Peter Ferdinand (2009b): Management. Band 2. Frankfurt am Main et al.: Campus.
- DRUCKER, Peter Ferdinand (1999): Management im 21. Jahrhundert. München: Ecos.
- DRUCKER, Peter Ferdinand (1980): Management in turbulenter Zeit. Düsseldorf/Wien: Econ-Verlag.

DRUCKER, Peter Ferdinand (1967): Die ideale Führungskraft. The Effective Executive. Düsseldorf et al.: Econ-Verlag.

DRUCKER, Peter Ferdinand (1956): Praxis des Management. Ein Leitfadens für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft. Düsseldorf: Econ-Verlag.

DUBISLAV, Walter (1931): Die Definition. 3., völlig umgearb. und erw. Auflage. Leipzig: Meiner.

DÜLFER, Eberhard (1982): Internationalisierung der Unternehmung. Gradueeller oder prinzipieller Wandel? In: LÜCK, Wolfgang; TROMMSDORFF, Volker (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre. Berlin: E. Schmidt, S. 47-72.

DÜLLO, Thomas; METELING, Arno; SUHR, André; WINTER, Carsten (2000): Kursbuch Kulturwissenschaft. Münster et al.: Lit-Verlag.

DUSSOUY, Gérard (2009): Les théories de la mondialité. Traité de relations internationales (III). Paris: Editions L'Harmattan.

EARLEY, Christopher C. (2002): Redefining interactions across cultures and organizations. Moving forward with cultural intelligence. In: Research in Organizations Behaviour, Jahrgang 24, S. 271-299.

EBKE, Werner F. (2002): Globalisierung: Wirtschaft und Recht. In: KRISTEK, Ulrich; ZUR, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin et al.: Springer, S. 125-137.

ECKARDT, Thomas (2001): Konflikte im Projektteam: Hilfe durch kommunikative und organisatorische Erfolgsintelligenz. In: JETTER, Frank; SKROTZKI, Rainer (Hrsg.): Management-Wissen. Lernimpulse für Führungskräfte. Düsseldorf, Berlin: Metropolitan, S. 103-127.

EDMONDSON, Amy C. (2012): Flexibel zum Ziel. In: Harvard Business Manager, Jahrgang 34, Heft 6, S. 22-34.

ELBE, Martin (2012): Management von Ungewissheit. Zukünftige Zumutungen an die Führung. In: GROTE, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 173-189.

ESSER, Hartmut (1993): Soziologie: Allgemeine Grundlagen. Frankfurt am Main et al.: Campus.

EUROCADRES (2009): Fach- und Führungskräfte in Europa und ihre Gewerkschaften im 21. Jahrhundert. 2. Ausgabe. Brüssel: Eurocadres.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2012): Frauen in Führungspositionen. Bericht. Spezial Eurobarometer 376. Welle EB 76.1. Brüssel.

FAYOL, Henri (1949): General and industrial management. Übersetzung der französischen Ausgabe durch Constance Storrs. London: Pitman & Sons.

FAYOL, Henri (1917): Administration industrielle et générale. Paris: H. Dunod et E. Pinat.

FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio; GROYSBERG, Boris; NOHRIA, Nitin (2011): High Potentials richtig fördern. In: Harvard Business Manager, Jahrgang 33, Heft 12, S. 20-28.



- FESTING, Marion (2009): Internationales Personalmanagement und Internationales Management. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 517-543.
- FISKE, Alan Page (2002): Using Individualism and Collectivism to Compare cultures: A critique of the validity and measurement of the constructs. In: Psychological Bulletin, Jahrgang 128, Nr. 1, S. 78-88.
- FLECKER, Jörg (1996): Globalisierung – Was soll die Diskussion? In: Informationen über Multinationale Konzerne, Heft 4, S. 53-56.
- FLICK, Uwe (2007a): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 252-265.
- FLICK, Uwe (2007b): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 309-318.
- FLICK, Uwe (2007c): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Reinbek: Rowohlt.
- FLICK, Uwe, KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines (2007): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: DIES. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Auflage. Reinbek: Rowohlt, S. 13-29.
- FOERSTER, Heinz von; SCHMIDT, Siegfried J. (1996): Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- FONTRODONA, Juan (2002): Pragmatism and management inquiry: insights from the thought of Charles S. Peirce. Westport, CT: Quorum Books.
- FORSTER, Nick (2000): The myth of the 'international manager'. In: International Journal of Human Resource Management, Jahrgang 11, Heft 1, S. 126-142.
- FOSTER, Joanne (2013): Die Führungskraft an vorderster Front. In: Forum. Zeitung für alle Mitarbeiter von EADS, Nr. 77, März 2013, S. 14-15.
- FOWERS, Blaine J.; RICHARDSON, Frank C. (1996): Why is multiculturalism good? In: American Psychologist, Jahrgang 51, Heft 6, S. 609-621.
- FRANK, Arnold (2010): Management. Von den Besten lernen. München: Hanser.
- FRANK, Ulrich (2003): Einige Gründe für eine Wiederbelebung der Wissenschaftstheorie. In: Die Betriebswirtschaft, Jahrgang 63, Heft 3, S. 278-292.
- FREITAG, Matthias (2001): Wissensmanagement als Führungsaufgabe. In: JETTER, Frank; SKROTZKI, Rainer (Hrsg.): Management-Wissen. Lernimpulse für Führungskräfte. Düsseldorf, Berlin: Metropolitan, S. 129-146.
- FRENZ, Marion; NIELSEN, Klaus; WALTERS, Geoff (2009): Research Methods in Management. London et al.: Sage.

FRESE, Michael; BEIMEL, Susanne; SCHOENBORN, Sandra (2003): Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. In: *Personnel Psychology*, Jahrgang 56, Heft 3, S. 671-697.

FRIEDMAN, Thomas L. (2006): *The world is flat. A brief history of the twenty-first century. First updated and expanded edition.* New York/N.Y.: Farrar, Straus and Giroux.

FRISCH, Bob (2012): Die Macht des Küchenkabinetts. In: *Harvard Business Manager*, Jahrgang 34, Heft 3, S. 76-85.

FROSCHAUER, Ulrike; LUEGER, Manfred (1998): *Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme.* Wien: Wiener Universitätsverlag.

FURTNER, Marco; BALDEGGER, Urs (2013): *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung.* Wiesbaden: Gabler.

GEBERT, Diether (2002): *Führung und Innovation.* Stuttgart: Kohlhammer.

GEBERT, Diether (1976): *Zur Erarbeitung und Einführung einer neuen Führungskonzeption. Theorie und Empirie.* Berlin: Duncker & Humblot.

GEBHARDT, Eike (1991): *Abschied von der Autorität. Die Manager der Postmoderne.* Wiesbaden: Gabler.

GEHLEN, Arnold (1986): *Der Mensch: Seine Natur und seine Stellung in der Welt.* 13. Auflage. Wiesbaden: AULA.

GENTRY, William A.; SPARKS, Taylor E. (2012): A Convergence/Divergence Perspective of Leadership Competencies Managers Believe are Most Important for Success in Organizations: A Cross-Cultural Multilevel Analysis of 40 Countries. In: *Journal of Business and Psychology*, Jahrgang 27, Heft 1, S. 15-30.

GEORGE, Claude S. Jr. (1972): *The history of management thought.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

GEORGIANNA, Sibylle (2007): Self-leadership: A cross-cultural perspective. In: *Journal of Managerial Psychology*, Jahrgang 22, Heft 6, S. 569-589.

GERTH, Hans H.; MILLS, C. Wright (1946): Introduction. The man and his work. In: GERTH, Hans H.; MILLS, C. Wright (Hrsg.): *From Max Weber. Essays in Sociology.* New York: Oxford University Press, S. 1-74.

GERTSEN, Martine C. (1990): Intercultural competence and expatriates. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Jahrgang 1, Heft 3, S. 341-362.

GIDDENS, Anthony (1995): *Konsequenzen der Moderne.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

GIERE, Ronald N. (2006): *Scientific Perspectivism.* Chicago: University of Chicago Press.

GLÄSER, Jochen; LAUDEL, Grit (2006): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse.* 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- GÖHLICH, Michael (2009): Erfahrung als Grund und Problem organisationalen Lernens. In: GÖHLICH, Michael; WEBER, Susanne Maria; WOLFF, Stephan (Hrsg.): Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 29-40.
- GOLEMAN, Daniel (1999): Emotionale Intelligenz. 10. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- GRÄBLE, Inge (1995): Der Europäische Fernseh-Kulturkanal ARTE. Deutsch-französische Medienpolitik zwischen europäischem Anspruch und nationaler Wirklichkeit. Frankfurt, New York: Campus.
- GROTE, Sven;HERING, Victor W.; CASPER, Volker; LAUER, Laurens (2012): Zwischen Stabilität und Dynamik. Perspektiven des Balance-Modells der Führung. In: GROTE, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 61-74.
- GROTE, Sven; KAUFFELD, Simone (2007): Stabilisieren oder dynamisieren: Das Balance-Inventar der Führung. In: ERPENBECK, John; ROSENSTIEL, Lutz von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 317-336.
- GROYSBERG, Boris; SLIND, Michael (2012): Leadership is a conversation. In: Harvard Business Review, Jahrgang 90, Heft 6, S. 76-84.
- GROYSBERG, Boris; KELLY, Kevin; MACDONALD, Bryan (2011): Wer wird Vorstand? In: Harvard Business Manager, Jahrgang 33, Heft 5, S. 38-49.
- GUTJAHR, Ortrud (2006): Von der Nationalkultur zur Interkulturalität. Zur literarischen Semantisierung und Differenzbestimmung kollektiver Identitätskonstrukte. In: RAZBOJNIKOVA-FRTEVA, Maja; WINTER, Hans-Gerd (Hrsg.): Interkulturalität und Nationalkultur in der deutschsprachigen Literatur. Dresden: Thelem, S. 91-121.
- GULICK, Luther Halsey; URWICK, Lyndall Fownes (1937): Papers on the science of administration. New York: Institute of Public Administration.
- GUTTING, Doris (2012): Diversity Management als Führungsaufgabe. In: GROTE, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 119-129.
- HAASE, Rainer (2001): Qualitätsmanagement von Führungskräften in sozialen Organisationen. In: JETTER, Frank; SKROTZKI, Rainer (Hrsg.): Management-Wissen. Lernimpulse für Führungskräfte. Düsseldorf, Berlin: Metropolitan, S. 1147-1178.
- HABER, Samuel (1964): Efficiency and Uplift: Scientific Management in the Progressive Era 1890-1920. Chicago: University of Chicago Press.
- HACKMAN, Michael Z.; JOHNSON, Craig E. (2009): Leadership. A Communication Perspective. 5. Auflage. Long Grove, IL: Waveland PressInc.
- HAHN, Oliver (1997): ARTE. Der Europäische Kulturkanal. Eine Fernsehsprache in vielen Sprachen. München: R. Fischer.
- HAIRE, Mason; GHISELLI, Edwin E.; PORTER, Lyman W. (1966): Managerial thinking. An international study. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons.

HALDER, Alois; MÜLLER, Max (1996): Philosophisches Wörterbuch. 2., neubearbeitete und erweiterte Neuauflage. Freiburg im Breisgau et al.: Herder.

HALL, Edward Twitchell (1959/1990): *The Silent Language*. New York: Anchor Books.

HALL, Edward Twitchell (1984): *The dance of life: The other dimension of time*. New York: Anchor Books.

HALL, Edward Twitchell (1983): *Hidden differences: Studies in international communication; how to communicate with the Germans*. Hamburg: Gruner + Jahr.

HALL, Edward Twitchell (1977): *Beyond culture*. Garden City: Anchor Books.

HALL, Edward Twitchell (1969): *The hidden dimension*. Garden City: Doubleday.

HALL, Edward Twitchell; HALL, Mildred Reed (1990): *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

HAMMER, Mitchell R.; MILTON, Bennett J.; WISEMAN, Richard (2003): *Measuring intercultural sensitivity. The intercultural development inventory*. In: *International Journal of Intercultural Relations*, Jahrgang 27, S. 421-443.

HAMMOND, Robert (1947): *The Philosophy of Alfarabi*. New York: The Hobson Book Press.

HANSEN, Klaus P. (2000): *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Tübingen et al.: Francke.

HANSEN, Morten T.; IBARRA, Herminia; PEYER, Urs (2010): *Die 50 besten Manager der Welt*. In: *Harvard Business Manager*, Jahrgang 32, Heft 2, S. 22-33.

HARPER, Robert F. (1904): *The Code of Hammurabi, King of Babylon*. Chicago: University of Chicago Press.

HARTMANN, Thomas (2012): *Erfolgsfaktor Führung*. In: *kommunikationsmanager. Das Forum der Entscheider*, Juni 2012, S. 56-59.

HAYEK, Friedrich August von (1945): *The Use of Knowledge in society*. In: *American Economic Review*, Jahrgang 35, ohne Heftangabe, S. 519-530.

HEENAN, David A. (1975): *Multinational management of human resources: A systems approach*. Austin: Bureau of Business Research, Univ. of Texas.

HEINEN, Edmund (1984): *Betriebswirtschaftliche Führungslehre: Grundlagen, Strategien, Modelle. Ein entscheidungsorientierter Ansatz*. 2., verbesserte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

HEINZ, Christine (2010): *Wir brauchen heute das Verstehen des anderen*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 15.07.2010, Nr. 16, S. 15.

HERINGER, Hans Jürgen (2004): *Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte*. Tübingen: Francke.

HERMANS, Hubert J. M.; KEMPEN, Harry J. G. (1998): *Moving Cultures*. In: *American Psychologist*, Jahrgang 53, Heft 10, S. 1111 – 1120.

- HEWISON, Robert; HOLDEN, John (2011): The cultural leadership handbook. How to run a creative organization. Farnham: Gower.
- HOFSTEDE, Geert (1998): Masculinity and Femininity: The taboo dimension of national cultures. Thousand Oaks, CA: Sage.
- HOFSTEDE, Geert (2001): Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations across Nations. Thousand Oaks/CA.: Sage.
- HOFSTEDE, Geert (1997a): Cultures and organizations. Software of the mind. New York et al.: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, Geert (1997b): Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München: Beck.
- HOFSTEDE, Geert (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen, Organisationen, Management. Wiesbaden: Gabler.
- HOLLEIS, Wilfried (1987): Unternehmenskultur und moderne Psyche. Frankfurt am Main et al.: Campus.
- HOLLER, Manfred J. (1987): Rationality, Culture and Rational Culture. In: Dragon, Jahrgang 2, Heft 3, S. 51-75.
- HOLST, Elke; BUSCH, Anne; KRÖGER, Lea (2012): Führungskräfte-Monitor 2012. Update 2001-2010. DIW Berlin: Politikberatung kompakt 65.
- HOLTBRÜGGE, Dirk; HAUSSMANN, Helmut (2009): Lehre im Internationalen Management - Didaktische Anforderungen und Lösungsoptionen. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 319-337.
- HOLZMÜLLER, Hartmut H. (2009): Prozedurale Herausforderungen in der Forschung zum Interkulturellen Management und Ansätze zu deren Handhabung. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 251-282.
- HOPF, Christel (2007a): Forschungsethik und qualitative Forschung. In: FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 589-600.
- HOPF, Christel (2007b): Qualitative Interviews. Ein Überblick. In: FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 349-360.
- HOUSE, Robert J.; HANGES, Paul J.; JAVIDAN, Mansour; DORFMAN, Peter W.; GUPTA, Vipin (2004) (Hrsg.): Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks/CA: Sage.
- HOUSE, Robert J.; HANGES, Paul J. (2004): Research Design. In: HOUSE, Robert J.; HANGES, Paul J.; JAVIDAN, Mansour; DORFMAN, Peter W.; GUPTA, Vipin (Hrsg.): Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks/CA: Sage.

HOUSE, Robert J.; JAVIDAN, Mansour; DORFMAN, Peter W. (2001) Project GLOBE: An Introduction. In: *Applied Psychology: An International Review*. Jahrgang 50, Heft 4, S. 489-505.

HUMMEL, Thomas R. (2011): *Unternehmensführung im internationalen Kontext. Fallstudien. Übungsaufgaben. Lösungen.* München: Oldenbourg.

HUNGENBERG, Harald (2008): *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren.* 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

HUNGENBERG, Harald; WULF, Torsten (2007): *Grundlagen der Unternehmensführung.* 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg & New York: Springer.

IBARRA, Herminia; HANSEN, Morten T. (2011): Der Kooperative Manager. In: *Harvard Business Manager*, Jahrgang 33, Heft 10, S. 22-31.

JAKOBEIT, Cord; KAPPEL, Robert; MÜCKENBERGER, Ulrich (2009): *Zivilisierung der Weltordnung. Vom Nutzen transnationaler Normbildungs-Netzwerke.* GIGA Focus Global, Nummer 11. Hamburg: GIGA.

JAKOBSON, Roman (1960): *Linguistik und Poetik.* In: HOLENSTEIN, Elmar; SCHELBERT, Tarcisus (Hrsg.) (1989): *Poetik. Ausgewählte Aufsätze 1921-1971.* 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 83-121.

JAVIDAN, Mansour; HOUSE, Robert J.; DORFMAN, Peter W. (2004): A nontechnical summary of GLOBE findings. In: HOUSE, Robert H.; HANGES, Paul J.; JAVIDAN, Mansour; DORFMAN, Peter W.; GUPTA Vipin (Hrsg.): *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies.* Thousand Oaks/CA: Sage, S. 29-48.

JETTER, Frank (2001): *Führungskompetenz durch Motivation und einen dialogorientierten Führungsstil.* In: JETTER, Frank; SKROTZKI, Rainer (Hrsg.): *Management-Wissen. Lernimpulse für Führungskräfte.* Düsseldorf, Berlin: Metropolitan, S. 23-69.

JOKINEN, Tina (2005): *Global leadership competencies: A review and discussion.* In: *Journal of European Industrial Training*, Jahrgang 29, Nr. 3, S. 199-216.

JONES, Carla D.; CANNELLA JR., Albert A. (2011): *Alternate configurations in strategic decision making.* In: CARPENTER, Mason A. (Hrsg.): *The Handbook of Research on Top Management Teams.* Cheltenham/UK; Northampton, MA/USA: Edward Elgar, S. 15-34.

JUHN, Julia; SASS, Jan (2011): *Positionspapier Kommunikationscontrolling.* Berlin: Deutsche Public Relations Gesellschaft.

JUNG, Rüdiger H.; BRUCK, Jürgen; QUARG, Sabine (2011): *Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung.* 4., neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

KAELBLE, Martin; OHANIAN, Mathias; FRICKE, Thomas (2012): *Schluss mit dem Imperialismus der Ökonomen.* In: *Financial Times Deutschland*, 06.03.2012, o. S.

KAHLE, Egbert (2002): *Virtuelle Organisationen unter besonderer Berücksichtigung kultureller Barrieren.* In: SCHOLZ, Christian (Hrsg.): *Systemdenken und Virtualisierung. Unternehmensstrategien zur Vitalisierung und Virtualisierung auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik.* Berlin: Duncker & Humblot, S. 93-108.

KAHLE, Egbert (1997): Betriebliche Entscheidungen. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. München et al.: Oldenbourg.

KAHLE, Egbert (1995): Kognitionswissenschaftliche Grundlagen von Selbstorganisation. Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie an der Universität Lüneburg. Arbeitsbericht Nr. 01/95. Lüneburg: Fokus.

KAHLE, Egbert (1988a): Features of Industrial and Bank Management in the UK and the FRG. Arbeitsbericht Nr. 45 des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Lüneburg.

KAHLE, Egbert (1988b): Zur Bedeutung der Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor. Unternehmensführung und Unternehmenskultur als Ausdrucksformen unterschiedlicher Betrachtungsweisen von Management. Arbeitsbericht Nr. 40 des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Lüneburg.

KANNHEISER, Werner (1995): Erfassung der Anforderungen einer konkreten Person. In: SARGES, Werner (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2., überarbeitete Auflage. Göttingen: Hogrefe.

KANT, Immanuel (1985): Was ist Aufklärung? Aufsätze zur Geschichte und Philosophie. Herausgegeben und eingeleitet von Jürgen ZEHBE, 3. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

KANTER, Rosabeth Moss (2011): Der richtige Blickwinkel. In: Harvard Business Manager, Jahrgang 33, Heft 10, S. 68-76.

KASCHKA, Wolfgang P.; KORCZAK, Dieter; BROICH, Karl (2011): Modediagnose Burn-out. In: Deutsches Ärzteblatt Int, Jahrgang 108, Heft 46, S. 781-787.

KASCHUBE, Jürgen; GASTEIGER, Rosina Maria; OBERHAUSER, Elisabeth (2012): Interkulturelle Führung. In: GROTE, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 437-451.

KEDIA, Ben L.; MUKHERJI, Amanda (1999): Global Managers: Developing A Mindset For Global Competitiveness. In: Journal of World Business, Jahrgang 34, Heft 3, S. 230-251.

KEEGAN, Warren J.; SCHLEGELMILCH, Bodo; STÖTTINGER, Barbara (2002): Globales Marketing-Management. Eine europäische Perspektive. München et al.: Oldenbourg.

KELLE, Udo (2007): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

KELLE, Udo; ERZBERGER, Christian (2007): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 299-309.

KELLER, Eugen von (1982): Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung. Bern et al.: Haupt.

KELLERT, Stephen H.; LONGINO, Helen E.; WATERS, C. Kenneth (2006a): Disciplinary pluralism for science studies. In: KELLERT, Stephen H.; LONGINO, Helen E.; WATERS, C. Kenneth (Hrsg.): Scientific pluralism. Minneapolis: University of Minnesota, S. 215-230.

KELLERT, Stephen H.; LONGINO, Helen E., WATERS, C. Kenneth (2006b): Introduction: The pluralist stance. In: KELLERT, Stephen H.; LONGINO, Helen E., WATERS, C. Kenneth (Hrsg.): Scientific pluralism. Minneapolis: University of Minnesota, S. VII- XXIV.

KHURANA, Rakesh (2005): Leadership and the social construction of charisma. In: DOH, Jonathan P.; STUMPF, Stephen A. (Hrsg.): Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business. Cheltenham/UK, Northampton, MA/USA: Edward Elgar, S.112-136.

KIESER, Alfred (2002a): Max Webers Analyse der Bürokratie. In: KIESER, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 39-64.

KIESER, Alfred (2002b): Managementlehre und Taylorismus. In: KIESER, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 65-99.

KIESER, Alfred (2002c): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: KIESER, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 101-131.

KIESER, Alfred (2002d): Konstruktivistische Ansätze. In: KIESER, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 287-318.

KIESER, Alfred; LEINER, Lars (2010): Kollaborative Managementforschung. Eine Brücke über den Rigor-Relevance Gap? In: WRONA, Thomas; FANDEL, Günter (Hrsg.): Mixed Methods in der Managementforschung. Journal of Business Economics. Special Issue 5. Wiesbaden: Gabler, S. 89-113.

KIESER, Alfred; WOYWODE, Michael (2002): Evolutionstheoretische Ansätze. In: KIESER, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 253-285.

KINTER, Achim; SCHULZ, Jürgen; TÖNNESMANN, Fabian (2010): Führungskräftekommunikation. Status quo-Analyse in deutschen Unternehmen. Frankfurt am Main: Leadership Reputation Institute.

KIRSCH, Werner; SEIDL, David; VAN AAKEN, Dominik (2009): Unternehmensführung. Eine evolutionäre Perspektive. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

KIRSCH, Werner; SEIDL, David; VAN AAKEN, Dominik (2007): Betriebswirtschaftliche Forschung: Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Anwendungsorientierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

KIRSCH, Werner (2001): Die Führung von Unternehmen. 2., durchgesehene Auflage. München: Kirsch.

KIRSCH, Werner (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität: Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre. München: Kirsch.

KNAACK, Jörg (2012): Effiziente Personalauswahl – Anspruch und Wirklichkeit. In: Positionen. Das Magazin von Odgers Berndtson. Heft 01/2012, S. 30-33.

KNORR, Eric (2003): The Year of Web Services. In: CIO. The Resource for information executives. Sonderausgabe: Fast Forward 2010 – The Fate of IT, ohne Jg., Heft 12, S. 90.



- KNYPHAUSEN-AUFSEB, Dodo zu (1997): Möglichkeiten und Grenzen der wissenschaftlichen Unternehmensführung. Auf dem Weg zu einer organisationstheoretischen Betrachtung der Theorie/Praxis-Problematik. In: KAHLE, Egbert (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre. Selbstverständnis, Herausforderungen, Konsequenzen. Tagung der Kommission der Wissenschaftstheorie. Wiesbaden: Gabler, S. 99-142.
- KOBRIN, Stephen J. (2001): Sovereignty@Bay: Globalization, Multinational Enterprise and the International Political System. In: RUGMAN, Alan M.; BREWER, Thomas L. (Hrsg.): The Oxford Handbook of International Business. New York: Oxford University Press, S. 181-205.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril (1964): Principles of management. 3. Auflage. New York: McGraw-Hill.
- KOTTE, Jacqueline; LI, Wie (2007): Geschäftlich in China. Verhaltensweisen verstehen und erfolgreich umsetzen. Augsburg: Wißner.
- KOTTER, John P. (1999): Wie Manager richtig führen. München, Wien: Hanser.
- KOTTER, John P. (1990): A force for change: How leadership differs from management. New York et al.: Free Press.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. (2007): The leadership challenge. San Francisco, Calif.: Willey, Jossey-Bass.
- KRALLMANN, Dieter; ZIEMANN, Andreas (2001): Grundkurs Kommunikationswissenschaft. Mit einem Hypertext-Vertiefungsprogramm im Internet. München: Fink.
- KRAMES, Jeffrey A. (2009): Peter F. Druckers kleines Weißbuch. München: Finanzbuch Verlag.
- KRAUT, Allen I. (1975): Some Recent Advances in Cross National Management Research. In: Academy of Management Journal, Jahrgang 18, Heft 4, S. 538-549.
- KROEBER, Alfred Louis; KLUCKHOHN, Clyde (1952): Culture: A critical review of concepts and definitions. Cambridge/MA: Peabody Museum.
- KROMREY, Helmut (2009): Empirische Sozialforschung. 12. Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- KRYSTEK, Ulrich; ZUR, Eberhard (2002): Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung. Eine Einführung. In: DIES. (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin et al.: Springer, S. 3-19.
- KÜBEL, Rolf (1994): Aufgaben von Führungskräften. In: DAHLEMS, Rolf (Hrsg.): Handbuch des Führungskräfte-Managements. München: Beck, S. 19-36.
- KUCKARTZ, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- KUCKARTZ, Udo (1999): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

KUCKARTZ, Udo; DRESING, Thorsten; RÄDIKER, Stefan; STEFER, Claus (2008): *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

KÜHL, Stefan; MATTHIESEN, Kai (2012): Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt. Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens. In: GROTE, Sven (Hrsg.): *Die Zukunft der Führung*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 531-556.

KUNZ, Gunnar; SIEWERS, Rainer (2001): Vom Vorgesetzten zum Coach. Neue Führungskräfteleitbilder und ihre praktische Umsetzung. In: JETTER, Frank; SKROTZKI, Rainer (Hrsg.): *Management-Wissen. Lernimpulse für Führungskräfte*. Düsseldorf, Berlin: Metropolitan, S. 71-85.

KUTSCHKER, Michael (2009): Identität des Faches „Internationales Management“ innerhalb der Betriebswirtschafts- und Managementlehre. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): *Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 95-139.

KUTSCHKER, Michael; SCHMID, Stefan (2011): *Internationales Management*. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg.

LAMNEK, Siegfried (1989): *Qualitative Sozialforschung*. Band 2. Methoden und Techniken. München, Weinheim: Beltz.

LANDES, Miriam; STEINER, Eberhard; VON HORNSTEIN, Elisabeth (2012): Meta-Führung – Besonderheiten bei der Führung von Führungskräften. In: GROTE, Sven (Hrsg.): *Die Zukunft der Führung*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 191-212.

LEGE, Joachim (1999): *Pragmatismus und Jurisprudenz: Über die Philosophie des Charles Sanders Peirce und über das Verhältnis von Logik, Wertung und Kreativität im Recht*. Tübingen: Mohr.

LEGG, James (1960): *The Chinese Classics*. Hong Kong: Hong Kong University Press.

LEIPPRAND, Tobias; ALLMENDIGER, Jutta; BAUMANN, Markus; RITTER, Jörg (2012): Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen. Berlin: Stiftung Neue Verantwortung, Egon Zehnder International und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

LEMBKE, Gerald (2010): Die neue Offenheit: Auf dem Weg zum Enterprise 2.0. In: *Management und Qualität*, ohne Jahrgang, Heft 7-8, S. 8-10.

LEUBE, Berthold; RÖHRL, Gabriele (2012): Das Ende des Gruppendenkens. In: *FOCUS*, Egon Zehnder International, Heft 01/2012, S. 76-77.

LEWIN, Arie Y. (2004): Letter from the editor. In: *Journal of International Business Studies*, Jahrgang 35, Heft 1, S. 79-80.

LEWIS, Richard D. (2006): *When cultures collide. Leading across cultures*. 3. Auflage. Boston, London: Nicholas Brealey International.

LILIENTHAL, David (1960): *The Multinational Corporation*. Wiederabgedruckt in: ANSHEN, Melvin; BACH, George Leland (Hrsg.) (1975): *Management and Corporations 1985. A Symposium Held on the Occasion of the 10<sup>th</sup> Anniversary of the Graduate School of Industrial Administration*, Carnegie Institute of Technology. Westport: Greenwood Press, S. 119-158.

- LUEGER, Manfred (2000): Grundlagen qualitativer Feldforschung. Methodologie. Organisation. Materialanalyse. Wien: WUV.
- LUHMANN, Niklas (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. 3., durchgesehene Auflage. Stuttgart: Enke.
- LUHMANN, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUTHANS, Fred; DOH, Jonathan P. (2012): International Management. Culture, Strategy, and Behavior. 8. Auflage. New York: McGraw-Hill.
- MACHARZINA, Klaus (2009): Inhaltliche Entwicklung des Internationalen Managements als wissenschaftliche Disziplin. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.**
- MACHARZINA, Klaus (2003): Neue Theorien der Multinationalen Unternehmung. In: HOLTBRÜGGE, Dirk (Hrsg.): Management Multinationaler Unternehmungen. Festschrift zum 60. Geburtstag von Martin K. Welge. Heidelberg: Physika, S. 25-38.
- MACHARZINA, Klaus (1989): Internationale Betriebswirtschaftslehre. In: MACHARZINA, Klaus; WELGE, Martin K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 903-914.
- MACHARZINA, Klaus; WOLF, Joachim (2010): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- MAKAROV, Alexander (2003): Strategisches Marketing-Management in Zeiten von Globalisierung und Innovationsbeschleunigung. In: RABE, Christina; LIEB, Johannes (Hrsg.): Zukunftsperspektiven des Marketing – Paradigmenwechsel und Neuakzentuierungen. Festschrift anlässlich der Emeritierung von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Hörschgen. Berlin: Duncker & Humblot, S. 121-144.
- MALETZKE, Gerhard (1996): Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- MALIK, Fredmund (2013): The new change management for the “Great Transformation21” transition. Excerpt from Malik Letter 6/13. In: m.o.m.-Letter 06/2013, Jahrgang 21, Heft 6. Persönlich zur Verfügung gestelltes Material durch EADS im Rahmen eines Vortrages von Prof. Dr. Fredmund Malik, Auszug aus Malik Letter im Umfang von sechs Seiten.
- MALIK, Fredmund (2012): Leadership im Unternehmen. Trends und Perspektiven. In: BRUCH, Heike; KUMMAKER, Stefan; VOGEL, Bernd (Hrsg.): Leadership. Best Practices and Trends. 2., aktuelle und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 307-319.
- MALIK, Fredmund (2011a): Corporate Policy and Governance. How organizations self-organize. Frankfurt am Main: Campus.
- MALIK, Fredmund (2011b): Die Grosse Transformation 21. In: m.o.m.-Letter 02/2011, Jahrgang 19, Heft 2, S. 13-24.
- MALIK, Fredmund (2010): Gezeiten der Grossen Transformation 21. In: m.o.m.-Letter 08/2010, Jahrgang 18, Heft 8, S. 118-140.

MALIK, Fredmund (2009): Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt am Main: Campus.

MALIK, Fredmund (2008): Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie Organisationen sich selbst organisieren. Frankfurt am Main: Campus.

MALONE, Thomas W.; LAUBACHER, Robert J.; JOHNS, Tammy (2011): Das Zeitalter der Spezialisten. In: Harvard Business Manager, Jahrgang 33, Heft 9, S. 36-47.

MANNOR, Michael J. (2008): Top Executives and Global Leadership. At the Intersection of Cultural Intelligence and Strategic Leadership Theory. In: MANNOR, Michael J. (Hrsg.): Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications. Armonk, New York: M.E. Sharpe.

MANZ, Charles C.; SIMS, Henry P. (1991): Superleadership. Beyond the myth of heroic leadership. In: Organizational dynamics, Jahrgang 20, Heft 1, S. 18-35.

MANZ, Charles C. (1986): Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence process in organizations. In: Academy of Management Review, Jahrgang 11, Heft 3, S. 585-600.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. (1975): The uncertainty of the Past: Organizational Learning under ambiguity. In: European Journal of Political Research, Jahrgang 3, Heft 2, S. 147-171.

MASCOLO, Georg; NOACK, Hans-Joachim; DOERRY, Martin (2007): Das ist Großmannssucht. In: Der Spiegel, Heft 44, S. 34-40.

MASLOW, Abraham Harold (1954): Motivation and Personality. New York: Harper & Row.

MASLOW, Abraham Harold (1943): A theory of human motivation. In: Psychology Review, Jahrgang 50, Heft 4, S. 370-396.

MATT, Eduard (2007): Darstellung qualitativer Forschung. In: FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 578-587.

MATTERN, Frank; LEHNEN, Marc; WEIGANG, Peter (2009) Die globale Konfiguration internationaler Unternehmen – Eine praxisorientierte Perspektive. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 415-433.

MAYER, Tilman (2010): Skizzen zum Begriff der Globalität. In: KÜHNHARDT, Ludger; MAYER, Tilman (Hrsg.): Die Gestaltung der Globalität. Annäherungen an Begriff, Deutung und Methodik. Discussion Paper C198. Bonn: Zentrum für Europäische Integrationsforschung.

MAYRING, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.

MAYRING, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. In: FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 468-475.

MCGREGOR, Douglas (1967): The professional manager. New York: McGraw-Hill.

MCGREGOR, Douglas (1966): Leadership and motivation. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.

- MCGREGOR (1960): *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- MECKL, Reinhard (2010): *Internationales Management*. 2. Auflage. München: Vahlen.
- MECKL, Reinhard (2009): Leistungsfähigkeit des Internationalen Managements hinsichtlich der Lösung von Problemen der Praxis. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): *Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 359-385.
- MENKES, Justin (2011): *Better under pressure. How great leaders bring out the best in themselves and others*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- MENKES, Justin (2005): *Executive Intelligence. What all great leaders have*. New York et al.: HarperCollins.
- MERGLER, Melanie (2011): *Kulturelle Kommunikation in internationalen Unternehmen. Analyse komplexer kulturell geprägter Phänomene im ökonomischen Kontext*. Wiesbaden: Gabler.
- MERRY, Peter (2006): *Evolutionary Leadership. Integral Leadership for an increasingly complex world*. Pacific Grove, California: Integral Publishers.
- MERTEN, Klaus (1999): *Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Grundlagen der Kommunikationswissenschaft. Band 1*. Münster: Literaturverlag.
- MESCON, Michael H.; ALBERT, Michael; KHEDOURI, Franklin (1988): *Management*. 3. Auflage. New York: Harper & Row.
- MEUSER, Michael; NAGEL, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: BOGNER, Alexander; LITTIG, Beate; MENZ, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 95-112.
- MEYER, Christopher; DAVIS, Stan (2003): *It's alive. The coming convergence of information, biology, and business*. New York: Crown Business.
- MILLER, Katherine (2006): *Organizational Communication. Approaches and processes*. 4. Auflage. Belmont/ CA: Thomson.
- MINTZBERG, Henry (2010): *Managen*. Offenbach: Gabal.
- MOLINSKY, Andrew L. (2012): Code-Wechsel zwischen den Kulturen. In: *Harvard Business Manager*, Jahrgang 34, Heft 5, S. 93-94.
- MOONEY, Ann C.; AMASON, Allen C. (2011): In search of the CEO's inner circle and how it is formed. In: CARPENTER, Mason A. (Hrsg.): *The Handbook of Research on Top Management Teams*. Cheltenham/UK; Northampton, MA/USA: Edward Elgar, S. 35-48.
- MOONEY, James David (1947): *The principles of organization*. 2. Auflage. New York: Harper.
- MORRISON, Allen J. (2000): Developing a global leadership model. In: *Human Resource Management*, Jahrgang 39, Heft 2-3, S. 117-131.

- MOSQUET, Xavier (2002): The genetic code of global organization: The Boston Consulting Group. In: KRYSTEK, Ulrich; ZUR, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin et al.: Springer, S. 223-228.
- MÜHLFELD, Emily (2007): Integration durch Kultur. Wie der Kulturkanal Arte seine Zuschauer zu Europäern macht. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- MÜTHEL, Miriam (2006): Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- NAGEL, Thomas (1992): Der Blick von nirgendwo. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- NEFIODOW, Leo A. (1999): Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. 3., überarbeitete Auflage. Sankt Augustin: Rhein-Sieg-Verlag.
- NEUBERGER, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- NEUBERGER, Oswald (1995): Führen und geführt werden. 5. Auflage. Stuttgart: Enke.
- NEUBERT, Mitchell J.; WU, Ju-Chien Cindy (2006): An investigation of the generalizability of the Houghton and Neck-Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese context. In: Journal of Managerial Psychology, Jahrgang 21, Heft 4, S. 360-373.
- NEUFELD, Derrick J.; WAN, Zeying; FANG, Yulin (2010): Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. In: Group Decision and Negotiation, Jahrgang 19, Heft 3, S. 227-246.
- NEWMAN, Samuel P. (1835): Elements of Political Economy. Andover/Mass.: Gould and Newman.
- NIDA-RÜMELIN, Julian (2013): Philosophie einer humanen Bildung. Hamburg: edition Körber-Stiftung.
- NIEHAUS, Michael; WISNIEWSKI, Roger (2009): Management by Sokrates. Was die Philosophie der Wirtschaft zu bieten hat. Berlin: Cornelsen.
- NONAKA, Ikujiro (1988): Toward Middle-Up-Down Management. Accelerating Information Creation. In: Sloan Management Review, Jahrgang 29, Heft 3, S. 9-18.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka (2011): The Wise Leader. In: Harvard Business Review, Jahrgang 89, Heft 5, S. 58-67.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka (2011a): Der Weise Manager. In: Harvard Business Manager, Jahrgang 33, Heft 6, S. 58-70.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka (1995): The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York/NY: Oxford University Press.

- NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru (2005): SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In: LITTLE, Stephen; RAY, Tim (Hrsg.): *Managing Knowledge. An Essential Reader*. 2. Auflage. London: Sage, S. 23-49.
- NUBBAUM, Albert (2012): Das Zeug zum Chef? In: *Welt Kompakt. Karrierewelt*, 7./10. April 2012, S. 4.
- NYHOEGEN, Arnold (1908): *Der moderne Betriebs-Leiter und Betriebsbeamte. Ein Lehrbuch über moderne Fabrik-Organisation und Fabrik-Buchführung*. Hannover: Hahn.
- OECD** (2004): *OECD-Grundsätze der Corporate Governance*. Neufassung.
- OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (2009): Bedeutung und Notwendigkeit anwendungsorientierter Forschung im Bereich des Internationalen Managements. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): *Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 169-197.
- OHMAE, Kenichi (1990): *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: Harper.
- OSTERHAMMEL, Jürgen; PETERSSON, Niels P. (2003): *Geschichte der Globalisierung. Dimensionen, Prozesse, Epochen*. München: Beck.
- OTTO, Klaus-Stephan (2011): Mit Evolutionsmanagement Krisen erfolgreich durchsteuern. In: OTTO, Klaus-Stephan; SPECK, Thomas (Hrsg.): *Darwin meets Business. Evolutionäre und bionische Lösungen für die Wirtschaft*. Wiesbaden: Gabler, S. 19-33.
- OUCHI, William G. (1981): *Theory Z*. New York: Avon Books.
- OUMET, Gérard (1996): Homo Reticularis: A Psychoanalytical Approach. In: *Studies and Culture, Organizations and Societies*, Jahrgang 2, Heft 2, S. 209-239.
- OYSERMAN, Daphna; COON, Heather M.; KEMMELMEIER, Markus (2002): Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. In: *Psychological Bulletin*, Jahrgang 128, Heft 1, S. 3-72.
- PAPE**, Helmut (2004): *Charles S. Peirce zur Einführung*. Hamburg: Junius.
- PAUSENBERGER, Ehrenfried (1982): Die internationale Unternehmung: Begriff, Bedeutung und Entstehungsgründe. In: *WISU – Das Wirtschaftsstudium*, Jahrgang 11, Heft 3, S. 118-123.
- PEIRCE, Charles Sanders (1991): *Vorlesungen über Pragmatismus*. Mit Einleitung und Anmerkungen neu herausgegeben von Elisabeth Walther. Hamburg: Meiner.
- PEIRCE, Charles Sanders (1903): Aus den Pragmatismus-Vorlesungen. In: APEL, Karl-Otto (Hrsg.) (1976): *Charles S. Peirce. Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 337-426.
- PEIRCE, Charles Sanders (1877): Die Festlegung einer Überzeugung. In: APEL, Karl-Otto (Hrsg.) (1976): *Charles S. Peirce. Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 149-181.

PEIRCE, Charles Sanders (1868a): Fragen hinsichtlich gewisser Vermögen, die man für den Menschen in Anspruch nimmt. In: APEL, Karl-Otto (Hrsg.) (1976): Charles S. Peirce. Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 13-39.

PEIRCE, Charles Sanders (1868b): Einige Konsequenzen aus vier Unvermögen. In: APEL, Karl-Otto (Hrsg.) (1976): Charles S. Peirce. Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 40-87.

PEIRCE, Charles Sanders (1958): *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Bände VII-VIII. Hrsg. von BURKS, Arthur W. Cambridge/Mass: Harvard University Press.

PEIRCE, Charles Sanders (1931): *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Bände I-IV. Hrsg. von HARTSHORNE, Charles; WEISS, Paul. Cambridge/Mass: Harvard University Press.

PENTLAND, Alex „Sandy“ (2012): Kommunikation ist der Schlüssel. In: *Harvard Business Manager*, Jahrgang 34, Heft 5, S. 36-48.

PERLITZ, Manfred (2000): *Internationales Management*. 4., bearbeitete Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius.

PERLMUTTER, Howard V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: *Columbia Journal of World Business*, Jahrgang 4, Heft 1, S. 9-18.

PERLMUTTER, Howard V. (1965): L'Entreprise Internationale. In: *Revue Economique et Sociale*, Jahrgang 23, Heft 2, S. 151-165.

PERLMUTTER, Howard V.; HEENAN, David A. (1974): How multinational should your top managers be? In: *Harvard Business Review*, Jahrgang 52, Heft 6, S. 121-132.

PETERMANN, Franz (1996): *Psychologie des Vertrauens*. 3., korrigierte Auflage. Göttingen: Hogrefe.

PETERS, Thomas J. (1993): Jenseits der Hierarchien. In: *Handelsblatt*. Junge Karriere, 23.04.1993, o. S.

PETERS, Thomas J.; AUSTIN, Nancy (1986): *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. New York/NY: Warner Books.

PETERSON, Richard B. (2004): Empirical Research in International Management. A critique and future agenda. In: MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine (Hrsg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham/UK; Northampton, MA/USA: Edward Elgar, S. 25-55

PFITZER, Norbert; OSER, Peter; ORTH, Christian (2005): *Deutscher Corporate Governance Kodex*. Ein Handbuch für Entscheidungsträger. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

PFLÄGING, Niels (2009): Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist. Frankfurt am Main et al.: Campus.

PHILLIPS, Thomas P. (1955): *Roots of Strategy*. Harrisburg: Military Service Publishing Co.

PICOT, Arnold (1990): Organisation. In: BITZ, Michael; BAETGE, Jörg (Hrsg.): *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*. Bd. 2. München: Vahlen, S. 99-163.



- PICOT, Arnold (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft, Jahrgang 42, Heft 2, S. 267-284.
- PICOT, Arnold; DIETL, Helmut; FRANCK, Egon (1999): Organisation. Eine ökonomische Perspektive. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- PICOT, Arnold; REICHWALD, Ralf; WIGAND, Rolf T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 5., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- PINNOW, Daniel F. (2011): Unternehmensorganisationen der Zukunft. Erfolgreich durch systemische Führung. Frankfurt am Main et al.: Campus.
- PINNOW, Daniel F. (2009): Führen. Worauf es wirklich ankommt. Wiesbaden: Gabler.
- PIRCHER-FRIEDRICH, Anna-Maria (2007): Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung. 2., neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- POPPER, Karl Raimund (1994): Logik der Forschung. 10., verbesserte und vermehrte Auflage. Tübingen: Mohr.
- POSNER, Eberhard (2005): Corporate Communications in einem globalen Unternehmen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jahrgang 74, Heft 3, S. 159-164.
- PROFF, Heike (2009): Forschung zum Internationalen Management im deutschsprachigen Raum – Theorieimport oder eigenständige Theoriebildung? In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 201-221.
- PRZYBORSKI, Aglaja; WOHLRAB-SAHR, Monika (2008): Qualitative Sozialforschung: ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg.
- PUNDT, Alexander; NERDINGER, Friedemann W. (2012): Transformationale Führung. Führung für den Wandel? In: GROTE, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 27-45.
- RHINESMITH**, Stephen H. (1992): Global Mindsets for Global Managers. In: Training and Development, Jahrgang 46, Heft 10, S. 63-69.
- RICKS, David A. (1993): International Management Research: Past, Present and Future. In: WONG-RIEGER, Durhane; RIEGER, Fritz (Hrsg.): International Management Research. Berlin et al.: de Gruyter, S. 9-12.
- RIDLEY, Matt (2010): Wenn Ideen Sex haben. Wie Fortschritt entsteht und Wohlstand vermehrt wird. [Die engl. Originalausgabe erschien unter dem Titel ‚The Rational Optimist. How Prosperity Evolves.‘] München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- RIECKMANN, Heijo (2007): Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends: Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches. 4., durchgesehene Auflage. Frankfurt am Main: Lang.
- RIESMAN, David; DENNEY, Reuel; GLAZER, Nathan (1956): Die einsame Masse. Eine Untersuchung der Wandlungen des amerikanischen Charakters. Darmstadt, Berlin & Neuwied am Rhein: Hermann Luchterhand Verlag.

RIESMAN, David; DENNEY, Reuel; GLAZER, Nathan (1955): *The lonely crowd. A study of the changing American character.* New York: Doubleday.

RIGADEAU, Jean-Paul (2009): *Umgang mit Veränderungen: Eine Herausforderung für Hochschulen und Unternehmen.* In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): *Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 459-470.

RODE, Nils (2001): *Wissensmarketing. Strategische Entscheidungsoptionen für Anbieter von Wissen.* Wiesbaden: Gabler.

ROESKY, Eduard (1878): *Die Verwaltung und Leitung von Fabriken speciell von Maschinen-Fabriken unter Berücksichtigung des gegenwärtigen Standes der deutschen Industrie mit besonderer Bezugnahme auf die Eisenbranche.* Leipzig: Moritz Schaefer.

ROST, Birgit (2007): *Die Herausbildung transnationalen Wirtschaftsrechts auf dem Gebiet der internationalen Finanz- und Kapitalmärkte. Konsequenzen für die normative Struktur der internationalen Rechtsordnung.* Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag.

ROTHENBERGER, Liane (2008): *Von elitär zu populär? Die Programmentwicklung im deutsch-französischen Kulturkanal arte.* Konstanz: UVK.

RÖTTGER, Ulrike, ZERFAß, Ansgar, KIESENBAUER, Juliane; STAHL, Janne (2013): *Führung im Kommunikationsmanagement – Herausforderungen im internationalen Vergleich.* Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 1. Leipzig: akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.

RUHLEDER, Rolf H. (2000): *Rhetorik, Kinesik, Dialektik: Redegewandtheit, Körpersprache, Überzeugungskunst.* 14., überarbeitete Auflage. Bonn et al.: VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG.

SACKMANN, Sonja A. (2005): *Responsible leadership. A cross-cultural perspective.* In: DOH, Jonathan P.; STUMPF, Stephen A. (Hrsg.): *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business.* Cheltenham/UK; Northampton, MA/USA: Edward Elgar, S. 307-331.

SAMOVAR, Larry A.; PORTER, Richard E. (1991): *Communication between cultures.* Belmont/Calif.: Wadsworth Publishing Company.

SANGSTER, Andrew (2011): *The personality profile of US top executives.* In: CARPENTER, Mason A. (Hrsg.): *The Handbook of Research on Top Management Teams.* Cheltenham/UK; Northampton, MA/USA: Edward Elgar, S. 73-90.

SARGES, Werner (2000): *Management-Diagnostik.* 3., unveränderte Auflage. Göttingen et al.: Hogrefe.

SARGUT, Gökçe; MCGRATH, Rita Gunther (2011): *Mit Komplexität leben lernen.* In: *Harvard Business Manager*, Jahrgang 33, Heft 11, S. 22-34.

SCHANZ, Günther (2000): *Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre.* In: BEA, Franz Xaver; DICHTL, Erwin; SCHWEITZER, Marcell. (Hrsg.): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundfragen.* 8. Auflage. Stuttgart: UTB, S. 80-158.

SCHANZ, Günther (1988): *Erkennen und Gestalten: Betriebswirtschaftslehre in kritischer-rationaler Absicht.* 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel.

- SCHANZ, Günther (1977): Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre. Tübingen: Mohr.
- SCHEELE, Hartmut (1979): The state of preparations for a UN code of conduct. In: *Intereconomics: Review of European economic policy*, Jahrgang 14, Heft 6, S. 273-277.
- SCHEIN, Edgar H. (2004): *Organizational culture and leadership*. 3. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, Edgar H. (1995): *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main et al.: Campus.
- SCHEIN, Edgar H. (1985): *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHERER, Andreas Georg; BUTZ, Andreas (2009): Internationales Management und gesellschaftliche Verantwortung im Zeitalter der Globalisierung. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): *Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 731-759.
- SCHETTING, Gerd (1980): On the definition of Transnational Corporations in a UN Code of Conduct. In: *Intereconomics: Review of European economic policy*, Jahrgang 15, Heft 2, S. 76-80.
- SCHEUVENS, Claudia (2012): *Demografie 2020. Wie deutsche Unternehmen dem demographisch bedingten Führungskräfte­mangel begegnen*. Ohne Ort: Odgers Berndtson.
- SCHILD, Patrick; HERRENDORF, Peter (2009): Studie: In 20 Jahren zum CEO. Profile von DAX-Vorstandsvorsitzenden 1988 – 2008 – 2028. Ohne Ort: Odgers Berndtson.
- SCHMID, Thomas (2011): Mit Mut und Größe. Kommentar. In: *WeltKompakt*, 25.08.2011, o. S..
- SCHMID, Stefan; DANIEL, Andrea (2007): *Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- SCHMID, Stefan; OESTERLE, Michael-Jörg (2009): Internationales Management als Wissenschaft – Herausforderungen und Zukunftsperspektiven. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): *Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3-36.
- SCHMIDT, Emil (1901): *Die Fabrikorganisation. Ein praktischer Leit­faden durch jeden Betrieb*. Stuttgart: Strecker und Schröder.
- SCHMIDT, Jochen (1993): *Die sanfte Organisations-Revolution. Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen*. Frankfurt am Main et al.: Campus.
- SCHMIDT, Reinhard H.; WEIß, Marco (2003): Shareholder vs. Stakeholder: Ökonomische Fragestellungen. In: HOMMELHOFF, Peter; FEDDERSEN, Dieter (Hrsg.): *Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschafts­praxis*. Köln et al.: Schmidt.

SCHNEIDER, Ursula (2009): Ist das Internationale Management eine eigenständige Disziplin? Einige Antworten auf Zweifler und Kritiker. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 141-167.

SCHÖLLHAMMER, Hans (1975): Current research on international and comparative management issues. In: Management International Review, Jahrgang 15, Heft 2, S. 29-45.

SCHUMANN, Harald (1999): Das Jahrhundert des Kapitalismus: Die Globalisierung – Revolution des Kapitals. In: Der Spiegel, Jahrgang 53, Heft 25, S. 121-137.

SCHUPPENER, Nina (2010): Leadership statt Management: Führung durch Kommunikation. In: kommunikationsmanager. Das Forum der Entscheider, September 2010, S. 56-57.

SCHURZ, Gerhard (1998): Koexistenzwissen rivalisierender Paradigmen. Eine begriffsklärende und problemtypologisierende Studie. In: SCHURZ, Gerhard; WEINGARTNER, Paul (Hrsg.): Koexistenz rivalisierender Paradigmen. Eine post-kuhnsche Bestandsaufnahme zur Struktur gegenwärtiger Wissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 1-51.

SCHUST, Günther H. (2011): Unterstützende Führung. Die neue Rolle der Führungskraft im 21. Jahrhundert. München: Günther H. Schust & Ventus Publishing ApS.

SCHÜTZ, Alfred (1971a): Gesammelte Aufsätze. Band 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit. Den Haag: Nijhoff.

SCHÜTZ, Alfred (1971b): Gesammelte Aufsätze. Band 3: Studien zur phänomenologischen Philosophie. Den Haag: Nijhoff.

SCHWARZ, Sybille (2010): Die Inspiration aus der Unternehmensgeschichte. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 07.07.2010, Heft 154, S. U12.

SEIDEL, Eberhard; JUNG, Rüdiger H.; REDEL, Wolfgang (1988): Führungsstil und Führungsorganisation. Band 1. Führung, Führungsstil. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

SENGER, Harro von (2008): 36 Strategeme für Manager. 2. Auflage. München: Piper Verlag.

SERRES, Michel (Hrsg.) (1995): Elemente einer Geschichte der Wissenschaften. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

SIER, Katrin; CARNIAUX, Astrid (2012): Global Board Index. European Board Diversity Analysis 2012. Egon Zehnder International. Düsseldorf: Zehnder.

SIMERSON, B. Keith; VENN, Michael L. (2006): The Manager as Leader. Westport, Connecticut; London: Praeger.

SIMON, Hermann (2011): Kommunikation wird noch spannender. In: kommunikationsmanager. Das Forum der Entscheider, März 2011, S. 36-39.

SIMON, Hermann (1990): Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart: Schäffer.

SLOTERDIJK, Peter (1998): Philosophische Aspekte der Globalisierung. In: Bundesverband Deutscher Banken (Hrsg.): Deutsche Fragen – Wohin führt der globale Wettbewerb? Ein Symposium. Berlin, S. 50-71.

- SMITH, Adam (1776): Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Volkswohlstandes. Aus dem Englischen übertragen von STÖPEL, Franz (1905). 2., durchgesehene und verbesserte Auflage. Berlin: Prager.
- SMITH, Peter B.; SCHWARTZ, Shalom H. (1997): Values. In: BERRY, John W.; KAGITCIBASI, Cigdem; SEGALL, Marshall H. (Hrsg.): Handbook of Cross-cultural Psychology: Social Behavior and Applications. Boston/MA: Allyn and Bacon, S. 77-118.
- SPRENGER, Reinhard K. (2000): Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Frankfurt am Main et al.: Campus.
- STAEHLE, Wolfgang H. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Vahlen.
- STAEHLE, Wolfgang H. (1980): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.
- STAHL, Gabriele; MÜHLING, Nicole (2009): Studie: In 20 Jahren zum CEO. Profile von DAX-Vorstandsvorsitzenden 1988 – 2008 – 2028. Ohne Ort: Odgers Berndtson.
- STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W.; BIGLEY, Gregory A. (1996): Motivation and Leadership at work. 6. Auflage. New York: McGraw-Hill.
- STEGER, Ulrich (1998) (Hrsg.): Wirkmuster der Globalisierung: Nichts geht mehr, aber alles geht: Bericht des Ladenburger Kollegs „Globalisierung verstehen und gestalten“. Ladenburg: Daimler-Benz-Stiftung.
- STEINMANN, Horst; SCHREYÖGG, Georg (2000): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- STEYRER, Johannes (1995): Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung. Frankfurt am Main et al.: Campus.
- STOGDILL, Ralph Melvin (1974): Handbook of Leadership: A survey of theory and research. New York/ NY et al.: Free Press.
- STOGDILL, Ralph Melvin (1948): Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. In: Journal of Psychology, Jahrgang 25, Heft 1, S. 35-71.
- STOGDILL, Ralph Melvin; BASS, Bernard M. (1981): Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. Überarbeitet und erweitert. New York et al.: Free Press.
- STOKBURGER, Rolf E.; RICHTER, Ansgar (2013): Recruiting 2020. Boyden und EBS.
- STRAUSS, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. 2. Auflage. München: Fink.
- TAKAHASHI, Yoshiaki (2001): Transfer of management systems and culture in the age of globalization. In: MOHN, Liz (Hrsg.): A Cultural Forum. The Impact of Globalization on Cultural Identity in Business. Volume II. Gütersloh: Bertelsmann Foundation, S. 8-15.
- TAYLOR; Frederick W. (1919): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München et al.: Oldenbourg.

TAYLOR, Frederick W. (1911): *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row.

TAYLOR, James R.; LERNER, Loren (1996): *Making Sense of Sensemaking: How Managers Construct Their Organisation Through Their Talk*. In: RUSTED, Brian; CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara (Hrsg.): *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, Jahrgang 2, Heft 2, S. 257-286.

TAYLOR, James R.; VAN EVERY, Elizabeth J. (2000): *The Emergent Organization. Communication as its site and surface*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

TENBROCK, Christian (2000): *Local Coke. Ein Zeit-Gespräch mit Douglas Daft*. In: *Die Zeit*, 17.08.2000, Heft 34, S. 19.

TER HOFSTEDE, Frenkel; STEENKAMP, Jan-Benedict E.M.; WEDEL, Michel (1999): *Identifying Spatial Segments in International Markets*. In: *Marketing Science*, Jahrgang 21, Heft 2, S. 160-177.

THALIA THEATER (Hrsg.) (2012): *Um alles in der Welt. Zeitschrift zu den Lessingtagen Thalia Hamburg*. Hamburg: Thalia.

THEYMANN, Wolfram; HOFMANN, Walter (2001): *Von der Personalentwicklung zur pädagogischen Führung*. In: JETTER, Frank; SKROTZKI, Rainer (Hrsg.): *Management-Wissen. Lernimpulse für Führungskräfte*. Düsseldorf, Berlin: Metropolitan, S. 87-102.

THOMAS, Alexander (2011): *Interkulturelle Handlungskompetenz. Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft*. Wiesbaden: Gabler.

THOMAS, Alexander (2005): *Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle*. In: THOMAS, Alexander; KINAST, Eva-Ulrike; SCHROLL-MACHL, Sylvia (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Grundlagen und Praxisfelder. Band 1*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 44-59.

THOMAS, Alexander; KAMMHUBER, Stefan; SCHROLL-MACHL, Sylvia (2007): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. 2., durchgesehene Auflage*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

THUSSU, Daya Kishan (2000): *International Communication: Continuity and Change*. London: Arnold.

TOLLGERT-ANDERSSON, Ingrid (1993): *Attitudes, Values and Demands on Leadership. A cultural comparison*. In: *Management Education and Development*, Jahrgang 24, Part 1, S. 48-57.

TOLKMITT, Helmut (1894): *Grundriß der Geschäftsführung*. Leipzig: Nihon-Shoseki.

TOWLER, Annette J. (2003): *Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance*. In: *Personnel Psychology*, Jahrgang 56, Heft 2, S. 363-381.

TROMPENAARS, Fons (1996): *Resolving international conflict: Culture and Business Strategy*. In: *Business Strategy Review*, Jahrgang 7, Heft 3, S. 51-68.

TROMPENAARS, Fons (1993): *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. London: Brealey.

- TSU, Sun (2005): Über die Kriegskunst. Wahrhaft siegt, wer nicht kämpft. Wiesbaden: Marix.
- TURNER, Barry A. (1990) (Hrsg.): Organizational Symbolism. Berlin, New York: de Gruyter.
- ULRICH, Hans (1984): Management. Bern: Haupt.
- URE, Andrew (1835): The philosophy of manufacturers: Or, an exposition of the scientific, moral, and commercial economy of the factory system of Great Britain. London: Charles Knight.
- VITTAR, Carlos F. (2008): Interkulturelles Vertrauen im globalisierten beruflichen Kontext. Ein Erklärungsmodell. Hamburg: Kovač.
- VON WERDER, Axel (2001): German Code of Corporate Governance (GCCD). Konzeption, Inhalt und Anwendung von Standards der Unternehmensführung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet H.; JACKSON, Don D. (2000): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10., unveränderte Auflage. Bern: Huber.
- WEBB, Allen P. (2010): Navigating the new normal. A conversation with four chief strategy officers. In: McKinsey Quarterly, ohne Jahrgang, Heft 1, S. 41-47.
- WEBER, Max (1947): Max Weber. The Theory of social and economic organization. New York: Free Press.
- WEBER, Max (1922): Grundriss der Sozialökonomik. Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr.
- WEBER, Max (1921/1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. Auflage. Studienausgabe. Tübingen: Mohr.
- WEISMANN, August (1868): Über die Berechtigung der Darwin'schen Theorie. Leipzig: Engelmann.
- WELGE, Martin K.; BÖTTCHER, Roland; PAUL, Thomas (1998): Das Management globaler Geschäfte. Grundlagen, Analysen, Handlungsempfehlungen. München, Wien: Hanser.
- WERNER, Steve (2002): Recent Developments in International Development Research: A Review of 20 Top Management Journals. In: Journal of Management, Jahrgang 28, Heft 3, S. 277-305.
- WILL, Markus; FLEISCHMANN, Philipp J.; FRITTON, Matthias (2011): Kommunikation aus Sicht von Vorstandsvorsitzenden: Eine unterschätzte Herausforderung? Zürich: Egon Zehnder International GmbH.
- WINKLER, Ingo (2004a): Aktuelle theoretische Ansätze der Führungsforschung. In: Schriften zur Organisationswissenschaft, Nr. 2, Chemnitz: Elektronische Veröffentlichung.
- WINKLER, Ulrich (2004b): Effiziente Grenzen der Unternehmung: Zwischen Wissensökonomie und Vertragstheorie. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- WÖHE, Günter; DÖRING, Ulrich (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21., neubearbeitete Auflage. München: Vahlen.

- WOLF, Joachim (2009): Das Internationale Management aus organisationswissenschaftlicher Sicht. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 487-516.
- WOLFF, Constanze (2009a): Ohne Werte kein Wert. In: karrierefürer hochschulen, Jahrgang 23, Köln: Transmedia Verlag GmbH & Co. KG, S. 24-26.
- WOLFF, Stephan (2009b): Organisationstheorie und Erfahrung. In: GÖHLICH, Michael; WEBER, Susanne Maria; WOLFF, Stephan (Hrsg.): Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17-28.
- WOLFF, Stephan (2007): Wege ins Feld und ihre Varianten. In: FLICK, Uwe; KKARDORFF, Ernst von; STENKE, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 334-349.
- WREN, Daniel A.; BEDEIAN, Arthur G. (2009): The Evolution of Management Thought. 6. Auflage. Hoboken/NJ: Wiley.
- WRIGHT, Lorna L.; LANE, Henry W.; BEAMISH, Paul W. (1988): International Management Research: Lessons from the Field. In: International Studies of Management and Organizations, Jahrgang 16, Heft 3, S. 55-71.
- WRONA, Thomas (2009): Empirische Forschungsmethoden im Internationalen Management – Eine kritische Analyse. In: OESTERLE, Michael-Jörg; SCHMID, Stefan (Hrsg.): Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 223-249.
- WRONA, Thomas; WAPPEL, Sebastian (2010): Mixed Methods in der Strategieforschung. Eine Analyse der Verwendung und Indikation methodenintegrativer Forschungsdesigns. In: WRONA, Thomas; FANDEL, Günter (Hrsg.): Mixed Methods in der Managementforschung. Journal of Business Economics. Special Issue 5. Wiesbaden: Gabler, S. 1-30.
- WUNDERER, Rolf; GRUNDWALD, Wolfgang (1980): Führungslehre. Band 1: Grundlagen der Führung. Berlin et al.: de Gruyter.
- WÜTHRICH, Hans A.; OSMETZ, Dirk; KADUK, Stefan (2009): Musterbrecher. Führung neu leben. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- YEUNG, Arthur K.; READY, Douglas, A. (1995): Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations. In: Human Resource Management, Jahrgang 34, Heft 4, S. 529-547.
- YUKL, Gary (2006): Leadership in Organizations. 6. Auflage. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- YUKL, Gary (2002): Leadership in Organizations. 5. Auflage. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- YUKL, Gary (1994): Leadership in Organizations. 3. Auflage. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ZALEZNIK, Abraham (1977): Managers and leaders. Are they different? In: Harvard Business Review, Jahrgang 55, Heft 5/6, S. 67-80.



ZERFASS, Ansgar; MORENO, Angeles; TENCH, Ralph; VERČIČ, Dejan; VERHOEVEN, Piet (2013): European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

ZIMBARDO, Philip G. (1995): Psychologie. 6. Auflage. Berlin: Springer.

ZINGEL, Harry (2007): Budgetplanung. Weinheim: Wiley-VCH.

ZÜRN, Michael (1998): regieren jenseits des Nationalstaates. Globalisierung und Denationalisierung als Chance. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

### Internetquellen

Arbeitskreis Wissensbilanz (o.J.): Überblick. URL: <http://www.akwissensbilanz.org/methode/ueberblick.htm> (abgerufen am 05.12.2012).

BISANZ (o. J.): Kulturwissenschaft und Europaforschung. Online im Internet, URL: <http://www.europaforschung.org/bisanz.htm> (abgerufen am 07.04.2014).

Bundesagentur für Arbeit (2011): Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitreihen bis 2010. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Statistische-Analysen/Analytikreports/Zentrale-Analytikreports/Jaehrliche-Analytikreports/Generische-Publikationen/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitreihen/Analyse-Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitreihen-2010.pdf> (abgerufen am 21.05.2014).

Business Roundtable (2012): Principles of Corporate Governance. URL: [http://businessroundtable.org/uploads/studies-reports/downloads/BRT\\_Principles\\_of\\_Corporate\\_Governance\\_-2012\\_Formatted\\_Final.pdf](http://businessroundtable.org/uploads/studies-reports/downloads/BRT_Principles_of_Corporate_Governance_-2012_Formatted_Final.pdf) (abgerufen am 25.03.2014).

CA Technologies (2012a): The Future Role of the CIO: Digital Literacy Amongst Senior Executives. URL: <http://www.ca.com/us/~media/files/industryresearch/digital-literacy-amongst-senior-executives-wp.aspx> (abgerufen am 05.12.2012).

CA Technologies (2012b): Why IT needs to lead now: The innovation imperative. URL: <http://www.ca.com/us/~media/files/whitepapers/ca-innovation-imperative-research-summary-whitepaper-final.aspx> (abgerufen am 05.12.2012).

CARTWRIGHT, Rod (2013): Leadership Communication Monitor. Foreword. URL: [http://www.ketchum.com/sites/default/files/k lcm\\_2013\\_executive\\_summary\\_final\\_us\\_english\\_0.pdf](http://www.ketchum.com/sites/default/files/k lcm_2013_executive_summary_final_us_english_0.pdf) (abgerufen am 10.04.2013).

Committee on Corporate Governance (2003): The Combined Code on Corporate Governance. URL: <http://www.ucema.edu.ar/cegopp-base/download/TheCombinedCode.pdf> (abgerufen am 26.03.2014).

Communicationscontrolling.de (2014): Wirkungsstufen/Evaluation. URL: <http://www.communicationcontrolling.de/wissen/wirkungsstufenevaluation.html> (abgerufen am 28.03.2014).

Deming Institute, The W. Edwards (2014): The PDSA Cycle. URL: <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle> (abgerufen am 15.05.2014).

Deutscher Corporate Governance Kodex (2013). URL: [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex\\_2013/D\\_CorGov\\_Endfassung\\_Mai\\_2013.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2013/D_CorGov_Endfassung_Mai_2013.pdf) (abgerufen am 26.03.2014).

DGS & BDS, Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS) und Berufsverband deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS) (1992): Ethik-Kodex der deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS). URL: <http://www.soziologie.de/de/die-dgs/ethik-kodex.html> (abgerufen am 22.04.2014).

DSW, Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (2011): Weltbevölkerungsbericht 2011. URL: [http://www.weltbevoelkerung.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/WBB\\_2011/WBB\\_2011\\_60dpi.pdf](http://www.weltbevoelkerung.de/fileadmin/user_upload/PDF/WBB_2011/WBB_2011_60dpi.pdf) (abgerufen am 12.09.2012).

DIW Berlin (2014): Frauenquote. Glossar. URL: [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.412682.de/presse\\_glossar/diw\\_glossar/frauenquote.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.412682.de/presse_glossar/diw_glossar/frauenquote.html) (abgerufen am 14.04.2014).

DIW Berlin (2013): Frauenanteil in DAX-30-Vorständen 2013 rückläufig. URL: [http://www.diw.de/de/diw\\_01.c.432451.de/themen\\_nachrichten/frauenanteil\\_in\\_dax\\_30\\_vorstaenden\\_2013\\_ruecklaeufig.html](http://www.diw.de/de/diw_01.c.432451.de/themen_nachrichten/frauenanteil_in_dax_30_vorstaenden_2013_ruecklaeufig.html) (abgerufen am 29.01.2014).

Dooyoo (2012): True Laser Mini Mouse Carbon Edition MI-6960 Cp. URL: [http://img.dooyoo.de/DE\\_DE/orig/1/5/2/9/1/1529107.jpg](http://img.dooyoo.de/DE_DE/orig/1/5/2/9/1/1529107.jpg) (abgerufen am 19.09.2012).

Economist Intelligence Unit (2010): Up or out. Next moves for the modern expatriate. A report from the Economist Intelligence Unit. URL: [http://graphics.eiu.com/upload/eb/LON\\_PL\\_Regus\\_text\\_WEB.pdf](http://graphics.eiu.com/upload/eb/LON_PL_Regus_text_WEB.pdf) (abgerufen am 05.03.2014).

ENGESER, Manfred (2012): Ein neuer Typus Manager. URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-02/fuehrungskraefte-verlagerung-produktionsstandort/seite-1> (abgerufen am 14.05.2013).

ERNST & YOUNG (2012): Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance. URL: <http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/20120118-Kernergebnisse-der-Analyse-Mixed-Leadership> (abgerufen am 29.01.2013).

FRISSORA, Mark (2013): Leading in the 21st century: An interview with Hertz CEO Mark Frissora. URL: [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/leading\\_in\\_the\\_21st\\_century\\_an\\_interview\\_with\\_hertz\\_ceo\\_mark\\_frissora](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/leading_in_the_21st_century_an_interview_with_hertz_ceo_mark_frissora) (abgerufen am 19.05.2014).

FUCHS, Christian (2012): Steinzeit & Co.. Faustkeil, tropfenförmig, 7cm. Museum Zitadelle Jülich. URL: <http://www.steinzeitwissen.de/wp-content/uploads/331.jpg> (abgerufen am 19.09.2012).

GAUCK, Joachim (2013): Europa: Vertrauen erneuern – Verbindlichkeit stärken. URL: <http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Joachim-Gauck/Reden/2013/02/130222-Europa.html> (abgerufen am 01.04.2014).

GILLIES, Constantin (2013): Das fliegende Volk. URL: [http://www.welt.de/print/die\\_welt/karriere/article108288729/Das-fliegende-Volk.html](http://www.welt.de/print/die_welt/karriere/article108288729/Das-fliegende-Volk.html) (abgerufen am 04.04.2014).

GLOBAL 500 (2012): Global 500. URL: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/) (abgerufen am 21.05.2014).

- HOCK, Dee (2001): „Visa war eine Art Prototyp.“ Interview mit Dee Hock über seine Erfahrungen aus der Visa-Zeit und sein Organisationsprinzip Chaord. URL: <http://www.brandeins.de/archiv/2001/aufbruch/visa-war-eine-art-prototyp.html> (abgerufen am 04.03.2014).
- HÜLSEN, Isabell; BÖHNER, Caroline (07.09.2004): Inside Business: Formel gegen Wissenslücken. URL: <http://www.ftd.de/karriere/management/:inside-business-formel-gegen-wissensluecken/1094280026577.html> (abgerufen am 05.12.2012).
- ITU, International Telecommunication Union (2012): Measuring the Information Society. URL: [http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/material/2012/MIS2012\\_without\\_Annex\\_4.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/material/2012/MIS2012_without_Annex_4.pdf) (abgerufen am 05.12.2012).
- JIBS (2012): Statement of Editorial Policy. URL: [http://www.palgrave-journals.com/jibs/jibs\\_statement.html](http://www.palgrave-journals.com/jibs/jibs_statement.html) (abgerufen am 16.10.2012).
- KIRKLAND, Rik (2013): Leading in the 21<sup>st</sup> century: An Interview with Société Générale's Frédéric Oudéa. URL: [http://www.mckinsey.com/Insights/Financial\\_Services/Leading\\_in\\_the\\_21st\\_century\\_An\\_interview\\_with\\_Societe\\_Generales\\_Frederic\\_Oudea?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1311](http://www.mckinsey.com/Insights/Financial_Services/Leading_in_the_21st_century_An_interview_with_Societe_Generales_Frederic_Oudea?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1311) (abgerufen am 10.02.2014).
- KLCM, Ketchum Leadership Communication Monitor (2013): Leadership Communication Monitor. URL: <http://www.ketchum.com/leadership-communication-monitor-2013> (abgerufen am 10.04.2013, Präsentation liegt vor).
- MALIK, Fredmund (2013): Die grosse Transformation21. URL: <http://www.malik-management.com/de/grosse-transformation21> (abgerufen am 05.06.2014).
- MCAFEE, Andrew P. (2006): Enterprise 2.0, version 2.0. URL: [http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/) (abgerufen am 26.03.2014).
- MERCER (2012): Langfristige Auslandsentsendungen nehmen deutlich zu. URL: <http://www.mercer.com/press-releases/auslandentsendungen> (abgerufen am 13.12.2012).
- MERCER (2008): Zahl der Auslandsentsendungen von Mitarbeitern hat sich verdoppelt. URL: <http://www.mercer.de/press-releases/1326400> (abgerufen am 13.12.2012).
- NINK, Marco (2013): Engagement Index Deutschland 2012. Pressegespräch. URL: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160904/praesentation-gallup-engagement-index-2012.aspx> (abgerufen am 20.02.2014).
- OECD (2012): About the OECD. URL: <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/> (abgerufen am 04.12.2012).
- o.N. (1997): dOCUMENTA (13). dX 1997. URL: <http://www.documenta12.de/d100.html?&L=0> (abgerufen am 11.08.2014).
- PFEIFER, Anke (2013): Innere Kündigung bedroht Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2012. Pressemitteilung. URL: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160901/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2012.aspx> (abgerufen am 20.02.2014).

RICKMANN, Andreas (2012): Gesucht: „The next big thing“. URL: [http://www.welt.de/print/welt\\_kompakt/webwelt/article106274684/Gesucht-The-next-big-thing.html](http://www.welt.de/print/welt_kompakt/webwelt/article106274684/Gesucht-The-next-big-thing.html) (abgerufen am 13.02.2014).

SANDBERG, Cheryl (2011): Rede bei der Absolventinnenfeier des Barnard Colleges. URL: <http://barnard.edu/headlines/transcript-and-video-speech-sheryl-sandberg-chief-operating-officer-facebook> (abgerufen am 31.01.2014).

SIMON-KUCHER & Partners (2013): Internationalität in Dax-Vorständen auf Rekordhöhe. URL: <http://www.simon-kucher.com/de/news/internationalitat-dax-vorstanden-auf-rekordhohe> (abgerufen am 31.01.2014).

SINEK, Simon (2010): Wie große Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren [Originaltitel: How great leaders inspire action]. URL: [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action.html](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html) (abgerufen am 31.01.2014).

SOHM, Stefanie (2007): Zeitgemäße Führung. Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur. URL: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_24969\\_24970\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_24969_24970_2.pdf) (abgerufen am 24.05.2013).

STATISTA (2014): Zu welchen Institutionen haben Sie großes Vertrauen? URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3612/umfrage/institutionen-denen-die-deutschen-vertrauen/> (abgerufen am 29.01.2014).

STOI, Roman (2003): Management und Controlling von Intangibles. Die unternehmerische Herausforderung des 21. Jahrhunderts. URL: [http://www.4managers.de/fileadmin/4managers/fohlen/Stoi\\_Intangibles.pdf](http://www.4managers.de/fileadmin/4managers/fohlen/Stoi_Intangibles.pdf) (abgerufen am 05.12.2012).

SUCHSLAND, Rüdiger (08.01.2001): Seid vernünftig, denkt utopisch! URL: [http://www.zeit.de/2001/46/Seid\\_vernueftig\\_denkt\\_utopisch\\_/komplettansicht?print=true](http://www.zeit.de/2001/46/Seid_vernueftig_denkt_utopisch_/komplettansicht?print=true) (abgerufen am 14.09.2012).

The Committee on Corporate Governance and Gee Publishing Limited (1998): Final Report. URL: <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel.pdf> (abgerufen am 26.03.2014).

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. (1992): The Financial Aspects of Corporate Governance. URL: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf> (abgerufen am 25.03.2014).

UNCTAD - United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2013): World Investment Report 2013. Global Value Chains: Investment and Trade for Development. URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf) (abgerufen am 05.03.2014).

UNCTAD - United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2010): World Population Prospects, The 2010 Revision. URL: <http://esa.un.org/wpp/Other-Information/faq.htm> (Stand: 31.10.2011, abgerufen am 12.09.2012).

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development (2009): World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development. URL: [http://unctad.org/en/docs/wir2009\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf) (abgerufen am 24.10.2012).

United States Census Bureau. URL: <http://www.census.gov/> (abgerufen am 12.09.2012).

---

WBCSD<sup>312</sup> (2010): Vision 2050. Die neue Agenda für Unternehmen. URL: <http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx> (abgerufen am 25.02.2014).

Worldometers. Real Time World Statistics. URL: <http://www.worldometers.info/about.php> (abgerufen am 12.09.2012).

World Trade Organisation (2011): World Trade Developments 2010. Leading exporters and importers in world merchandise. URL: [http://www.wto.org/english/ress\\_e/statistics\\_e/its2011\\_e/its11\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/ress_e/statistics_e/its2011_e/its11_world_trade_dev_e.htm) (abgerufen am 19.09.2012).

World Trade Organisation (2010): World Trade Developments 2009. Leading exporters and importers in world merchandise. URL: [http://www.wto.org/english/ress\\_e/statistics\\_e/its2010\\_e/its10\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/ress_e/statistics_e/its2010_e/its10_world_trade_dev_e.htm) (abgerufen am 19.09.2012).

World Trade Organisation (2009): World Trade Developments 2008. Leading exporters and importers in world merchandise. URL: [http://www.wto.org/english/ress\\_e/statistics\\_e/its2009\\_e/its09\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/ress_e/statistics_e/its2009_e/its09_world_trade_dev_e.htm) (abgerufen am 19.09.2012).

World Trade Organisation (2008): World Trade Developments 2007. Leading exporters and importers in world merchandise. URL: [http://www.wto.org/english/ress\\_e/statistics\\_e/its2008\\_e/its08\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/ress_e/statistics_e/its2008_e/its08_world_trade_dev_e.htm) (abgerufen am 19.09.2012).

World Trade Organisation (2007): World Trade Developments 2006. Leading exporters and importers in world merchandise. URL: [http://www.wto.org/english/ress\\_e/statistics\\_e/its2007\\_e/its07\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/ress_e/statistics_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.htm) (abgerufen am 19.09.2012).

### **Persönliche Gesprächspartner/Interviewpartner**

MALIK, Fredmund (Wirtschaftswissenschaftler, Leiter des Management-Beratungsunternehmens „Malik Management Zentrum St. Gallen AG“), Executive-Vortrag im Kreis von EADS-Führungskräften am 09.07.2013 in Toulouse/Frankreich, Teil-Vortragstranskription.

Für weitere Informationen zu den Interviewpartnern siehe Anhang 2.2.

---

<sup>312</sup> World Business Council for Sustainable Development



## Anhang

## 1. Anhang 1: Grafiken, Tabellen, Diagramme (Kapitel 1-6)

## 1.1. Aktuelle Journal Rankings (inter-)nationaler Zeitschriften mit dem Schwerpunkt „Internationales Management“ (IM) und „Management“

Aktuelle Journal Rankings (inter-)nationaler Zeitschriften mit dem Schwerpunkt "Internationales Management" (IM) und "Management"

Zeitschrift	Abkürzung	ISSN	Erasmus Research Institute of Management Journals List 2011-2015	VHB Journal 2.1 (2011), Rating	VHB Journal 2.1 (2011), index	VHB Journal 2.1 (2011), Gesamtranking	VHB Journal 2.1 Teilranking "IM"	Journal Ranking Guide (Online-Statistik)
1. Academy of Management Journal	-	0001-4273	STAR	A+	9,08 (von 10)	16 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1919">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1919</a>
2. Academy of Management Review	AMR	0363-7425	STAR	A+	9,07 (von 10)	17 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1920">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1920</a>
3. Journal of International Business Studies	JIBS	0047-2506	STAR	A	8,81 (von 10)	25 von 805	1 von 26	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2840">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2840</a>
4. Strategic Management Journal	-	0143-2095	STAR	A	8,41 (von 10)	39 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3537">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3537</a>
5. Journal of International Management	JIM	1075-4253	S ("secondary")	B	7,59 (von 10)	137 von 805	2 von 26	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3987">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3987</a>
6. Journal of Management Studies	JMS	0022-2380	STAR	B	7,55 (von 10)	142 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2865">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2865</a>
7. Jbr. 1995 "Columbia Journal of World Business", ab 1997 JWB	JWB	1090-9516	o.A.	B	7,39 (von 10)	172 von 805	4 von 26	-
8. International Business Review	IBR	0969-5931	S ("secondary")	B	7,09 (von 10)	230 von 805	7 von 26	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3892">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3892</a>
9. Long Range Planning	LRP	0024-6301	P ("primary")	B	7,08 (von 10)	231 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3156">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3156</a>
10. Journal of Business Research	JBR	0148-2963	S ("secondary")	B	7,08 (von 10)	232 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2708">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2708</a>
11. Management International Review	MIR	0938-8249	S ("secondary")	C	6,86 (von 10)	287 von 805	10 von 26	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/4061">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/4061</a>
12. Zeitschrift für Personalforschung	ZfP	0179-6437	o.A.	C	6,74 (von 10)	317 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1394">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1394</a>
13. Die Betriebswirtschaft	DBW	0342-7064	o.A.	C	6,71 (von 10)	325 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1373">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1373</a>
14. European Journal of International Management	EJIM	1751-5757	o.A.	C	6,44 (von 10)	388 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/11920">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/11920</a>
15. International Journal of cross cultural management	CCM	1470-5958	o.A.	C	6,36 (von 10)	415 von 805	15 von 26	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3898">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3898</a>
16. Cross-cultural Research	-	1069-3971	o.A.	C	6,35 (von 10)	417 von 805	16 von 26	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2842">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2842</a>
17. European Management Journal	-	0263-2373	S ("secondary")	C	6,28 (von 10)	436 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3861">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3861</a>
18. California Management Review	CMR	0008-1256	M-Star	C	6,25 (von 10)	440 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2131">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2131</a>
19. Journal für Betriebswirtschaft	JfB	0344-9327	o.A.	C	6,09 (von 10)	481 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/4388">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/4388</a>
20. Thunderbird International Business Review	-	1096-4762	o.A.	D	5,86 (von 10)	548 von 805	22 von 26	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/4123">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/4123</a>
21. Journal of General Management	-	0306-3070	o.A.	D	5,86 (von 10)	549 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3732">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/3732</a>
22. Practice	-	0042-059X	o.A.	D	5,78 (von 10)	559 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/4375">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/4375</a>
23. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis	BfF	0340-5370	o.A.	D	5,57 (von 10)	600 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/126">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/126</a>
24. Harvard Business Review	HB	0017-8012	M-Star	D	5,33 (von 10)	639 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2938">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/2938</a>
25. Zeitschrift Führung + Organisation	ZfO	0722-7485	o.A.	E	4,48 (von 10)	695 von 805 Zeitschriften	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/771">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/771</a>
26. The McKinsey Quarterly	-	0047-5394	o.A.	E	3,52 (von 10)	754 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/4095">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/4095</a>
27. Wirtschaftswissenschaftliches Studium	WiSt	0340-1650	o.A.	E	3,37 (von 10)	773 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1248">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1248</a>
28. Das Wirtschaftsjahrbuch	Wsj	0340-3984	o.A.	E	2,86 (von 10)	785 von 805	-	<a href="http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1215">http://zbw.eu/jrg/journals/rankings/1215</a>

Stand: 21.02.2014

LEGENDE

Internationale Zeitschriften mit dem Schwerpunkt "Internationales Management"

Internationale Zeitschriften mit dem Schwerpunkt "Management"

Deutsche Zeitschriften mit dem Schwerpunkt "BWL"

Quellen

VHB (2014): Gesamtranking Journal 2.1. URL: [http://vhibonline.org/uploads/media/Ranking\\_Gesamt\\_2.1.pdf](http://vhibonline.org/uploads/media/Ranking_Gesamt_2.1.pdf) (abgerufen am 18.02.2014)

VHB (2014): Teilranking Internationales Management. URL: <http://vhibonline.org/services/journal/rj2/teiltranking-internationales-management/> (abgerufen am 18.02.2014)

Journal Ranking Guide (2014): Zeitschriftentrackings. URL: <http://zbw.eu/jrg/public/start> (abgerufen am 18.02.2014)

## 1.2. Malik: Thesen für die Neue Welt des 21. Jahrhunderts

1. Die komplexen Systeme des 21. Jahrhunderts sind zwar durch die Erfolge der Denkweisen und Methoden des 20. Jahrhunderts entstanden, aber sie können mit eben diesen nicht mehr gemanagt werden, weil die Systeme global dafür zu komplex geworden sind.
2. Das 21. Jahrhundert hat in den Tiefenstrukturen bereits radikaleren Wandel mit sich gebracht, als an der Oberfläche wahrgenommen wird. Nicht nur ein Paradigmenwandel findet statt, sondern ein Wandel der Kategorien, in denen wir Paradigmen als solche wahrnehmen.
3. Die kategorialen Dimensionen des neuen Weltbilds heißen Komplexität, System, Funktionieren, Control, Selbstorganisation, Information, Nicht-Linearität, Wissen und Erkenntnis.
4. Die globalen Gesellschaften transformieren sich zur Komplexitätsgesellschaft – in Mutationsschritten von der Gesellschaft von Individuen zur Gesellschaft von Organisationen zur Gesellschaft von Systemen –, die komplex sind. Aufgrund ihrer Komplexität haben sie Eigendynamiken, die ein grundlegend anderes Management als bisher verlangen.
5. Wissen ist wichtiger geworden als Zeit und Energie, Information wichtiger als Geld, die gezielte Selbstorganisationsfähigkeit von Unternehmen wichtiger als Macht.
6. Das relevante Wissen für das Funktionieren dieser Gesellschaft kommt aus den Komplexitätswissenschaften. Das sind die Kybernetik, die Systemtheorie und die Bionik. Im Anwenden dieses Wissens liegt die relevante Erkenntnis.
7. Die wichtigste Funktion dafür ist kybernetisches Management. Das wichtigste Mittel dafür ist kybernetische Unternehmenspolitik. Die wichtigste Voraussetzung dafür sind Bedingungen zur Selbstorganisation, die die Eigendynamik komplexer Systeme nutzen und es Menschen ermöglichen, sich selbst zu führen.
8. Die wichtigste Wirkung solcher Unternehmenspolitik ist Master Control für sich selbstorganisierende, sich selbst regulierende, selbst lenkende komplexe Systeme.
9. Komplexitätszentrum und Ankerpunkt von Master Control ist je nach Organisation der Kunde, Klient, Patient, Schüler, Wähler – kurz jeder, der ihre Leistung braucht und in irgendeiner Weise bezahlt. Nur die Organisation, die ihren Leistungsbeziehern für das Meistern der Komplexität wirksame Lösungen bietet, wird Erfolg haben.
10. Die Epoche der Beliebigkeit von und im Management ist zu Ende, denn die Kybernetik etabliert die wissenschaftlich zwingenden Gesetzmässigkeiten und Massstäbe für funktionierendes Management im Komplexitätszeitalter. Auch zu Ende ist damit die Epoche des bisher auf Beliebigkeit beruhenden Opportunismus in den Management-Consulting-Services aller Kategorien.
11. Es wird nur noch zwei Gruppen von Menschen geben: Erstens jene, die im Neuen nur Altes erkennen und nicht mehr genug verstehen, weil sie die Erkenntnisse hinsichtlich Welt, Wirklichkeit, System und Information der letzten Jahrzehnte versäumt haben. Zweitens jene, die das Neue als solches erkennen und es nutzen, weil sie diese Entwicklung schon in Zeiten aufmerksam mitverfolgt und verstehen gelernt haben, lange bevor deren Konsequenzen allgemein spürbar wurden.



12. Die heutigen gesellschaftlichen Institutionen REvolutionieren sich oder sie verschwinden, weil sie unmanageable sind und daher ihre Zwecke nicht mehr erfüllen. Finanzierungsschwierigkeiten sind nur das Symptom ihres Nicht-Funktionierens. Die Ursache ist ihr Mangel an richtigem, komplexitätsgerechtem Management.
13. Regierungspolitik wird in den globalen Gesellschaften zwar weiterhin wichtig, aber in ihrer heutigen Form immer mehr Quelle von Störungen, Behinderung und Begrenzung sein. Heutige politische Parteien erfüllen keine Zwecke mehr, denn das Funktionieren gesellschaftlicher Systeme hat keine Partei-Farben und folgt keiner Ideologie. Es ist nichts rechts oder links, sondern richtig oder falsch.
14. Die Schlüsselfähigkeit für den Menschen in der Komplexitätsgesellschaft ist das Beherrschen von professionellem Management und (Selbst-)Management. Es wird für soziales Überleben sowie Lebens- und Evolutionsfähigkeit jeder Gesellschaft dieselbe Bedeutung haben, wie Lesen und Schreiben für den Schritt vom leibeigenen Analphabeten zum mündigen Bürger. Solides kybernetisches Management wird die Funktionierens- und Kulturfähigkeit der Komplexitätsgesellschaft sein.

Quelle: Malik 2008, S. 52 f.

### 1.3. Dioritstele mit dem „Codex Hammurabi“ im Pariser Louvre



Quelle: Eigene Fotoaufnahme im Pariser Louvre vom 07.03.2012.

1.4. Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“ (Tabelle 1-13), Tabelle 1: Führung

Definition	Quelle	Primäres Element	Sekundäre Elemente	Handelnde Akteure	Auswertung
<p>1. <b>FÜHRUNG</b>                      Unter Führung (englisch: Leadership) [Anm.: sic] Führung wird hier gleich Leadership gestellt] versteht man Einflussprozesse, bei denen Personen, die Rollen mit unterschiedlichen Machtgrundlagen haben, dazu gebracht werden sollen, ihr Verhalten so auszurichten, dass gemeinsame Ziele der Gruppe oder der Organisation erreicht werden (Bass 2008, S. 25f., Northouse 2013, S. 2f.; Schreyögg &amp; Koch 2010, S. 264 ff.), in der Managementforschung wird heutzutage davon ausgegangen, dass die Führung von Menschen [unstreitbar] eine eminent hohe Bedeutung für das betriebliche Zusammenleben und den Unternehmenserfolg hat.</p>	Röttger et al. 2013, S. 4	Personaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synchronisierung von Führung und Leadership</li> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> <li>• Mensch als relevanter Führungsfaktor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>	Institutionaler Ansatz: 2 Funktionaler Ansatz: 7 Personaler Ansatz: 18 Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz: 4
<p>2. Wir gehen davon aus, dass Führung in aller Regel durch eine kollektive Handlungsstruktur konstituiert wird. Unternehmensführung ist also keine „one-man-show“. Eine Führungsstruktur umfasst mehrere Akteure, die bei der Führung des Unternehmens unterschiedliche Rollen ausfüllen. Das Verhalten der Unternehmensführung ist somit über die Aktivitäten aller an der Führung Beteiligten zu erklären.</p>	Kirsch et al. 2010, S. 34	Personaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektive Handlungsstruktur</li> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pluralität an Akteuren</li> <li>• Rollenpluralität</li> </ul>	Individuum mit Einfluss vs. Gruppe: 12 Gleichberechtigte Individuen: 5 Pluralität an Akteuren: 1 Individuum: 4 Kein Fokus auf handelnde Akteure: 2
<p>3. Führung weitet das Blickfeld, hebt die Leistung eines Mannes [Anm.: sic] auf ein höheres Niveau und entwickelt die Persönlichkeit; über seine normalen Grenzen hinaus. Die beste Grundlage für eine solche Führung ist ein Management, das in der täglichen Praxis die strengen Prinzipien des Verhaltens und der Verantwortung, der hohen Leistungsmaßstäbe und der Achtung für den Einzelnen und seine Arbeit bestätigt. [...] Führung [...] ist etwas anderes als das, was heutzutage gern darunter verstanden wird. Sie hat wenig zu tun mit „Führungsqualitäten“ und noch weniger mit „Charisma“. Sie ist profan, unromantisch und langweilig. Ihr Wesen ist Leistung. [...] Zunächst einmal ist Führung für sich genommen nicht gut oder wünschenswert. Führung ist ein Mittel. Führung für welchen Zweck, das ist / daher die entscheidende Frage. [...] Führung ist Arbeit - das wurde von den effektivsten Führern immer wieder betont.</p>	Drucker 2009b, S. 75 f.	Personaler Ansatz Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maskulin geprägtes Führungsideal [Anm.: Grundlagentexte von Drucker aus den 1950er Jahren stark geschlechtlich geprägt]</li> <li>• Führung als Disziplin</li> <li>• Führung als Leistungsmerkmal</li> <li>• Führung als Mittel</li> <li>• Führung als Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maskulines Individuum mit Einfluss</li> </ul>	
<p>4. Die Führung von Menschen ist, wie schon gesagt, ein Teil von Management, aber es gehört viel mehr dazu, nämlich die Gestaltung, Entwicklung und Lenkung einer Institution in ihrer Gesamtheit.</p>	Malik 2009, S. 53	Institutionaler Ansatz Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung als Gestaltung einer Institution</li> <li>• Führung als Entwicklung einer Institution</li> <li>• Führung als Lenkung einer Institution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss</li> </ul>	

**Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 2: Führung**

<p>5. 5 Grundsätze wirksamer Führung als Fundament der Professionalität von Management nach Malik: 1.) Resultatorientierung, 2.) Beitrag zum Ganzen, 3.) Konzentration auf Weniiges, 4.) Stärken nutzen, 5.) Vertrauen, 6.) Positiv denken</p>	<p>Malik 2009, S. 77 ff.</p>	<p>Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synonymisierung von Führung und Management</li> <li>• Wirksame Führung als Fundament der Professionalität von Management</li> <li>• Grundsätze: Resultatorientierung, Vertrauen, Ganzheitlichkeit, Konzentration, Stärken, persönliche Einstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum</li> </ul>
<p>6. Im Sinne eines Minimal-Konsenses wird Führung häufig als beabsichtigte, zielorientierte Einflussnahme eines Führenden auf Geführte definiert, wobei diese Einflussnahme auch wechselseitig sein kann, der Geführte aber also auch seinerseits beabsichtigt und zielbezogenen Einfluss auf den Führenden aus.</p>	<p>Gebert 2002, S. 21</p>	<p>Personalener Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle auch wechselseitige Einflussprozesse</li> <li>• Attribute: beabsichtigt, zielorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichberechtigte Individuen</li> </ul>
<p>7. Führung, verstanden als die absichtliche und zielbezogene Einflussnahme einer Person auf das Verhalten der Mitglieder einer Arbeitsgruppe, kann unter verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden.</p>	<p>Gebert &amp; Rosenstiel 2002, S. 185</p>	<p>Personalener Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> <li>• Attribute: absichtlich, zielbezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p>8. Führung in Organisationen ist ein von Beobachtenden thematisierter Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimierend konditioniert; als kommunikative Einflussbeziehung nutzt sie ein unspezifisches Verhaltensrepertoire, um auch mit Hilfe von und in Konkurrenz zu dinglichen und institutionellen Artefakten – die Lösung von Problemen zu steuern, die im Regelfall schlecht strukturiert und zeitkritisch sind.</p>	<p>Neuberger 2002, S. 47</p>	<p>Personalener Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Interaktions- und Einflussprozesse</li> <li>• Kontextbezogenes Handeln in Bezug auf individuelle oder kollektive Akteure</li> <li>• Kommunikative Einflussbeziehung</li> <li>• Nutzung von unspezifischem Verhaltensrepertoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p>9. Führung bezeichnet die Beeinflussung von Menschen und Organisationen: Führung hat [...] zwei Komponenten, zum einen den Wirkungsbereich innerhalb der Struktur einer Organisation und ihrem Aufbau und den Tätigkeitsinhalten, zum anderen die bewusste Beeinflussung des Verhaltens von den in der Organisation Beschäftigten.</p>	<p>Jetter 2004, S. 28</p>	<p>Personalener Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse (auf Verhalten)</li> <li>• Wirkungsbereich innerhalb der Org. Struktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p>10. Mit „Führung“ werden die von der Führungskraft geforderten Kompetenzen bezeichnet, die im Rahmen des übertragenen Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiches [...] verschiedene Komponenten [Ann: organisationale, sozialpsychologische, fachliche Komponente] beinhaltet.</p>	<p>Jetter 2001, S. 28</p>	<p>Personalener Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung = Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Kompetenzen</li> </ul>

**Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 3: Führung**

<p>11.</p>	<p>Führung bedeutet: 1) andere Beschäftigte fachlich anzuweisen, anzuleiten und zu beaufsichtigen, 2) die Teamentwicklung und das gegenseitige Zusammenarbeiten durch Sozialkompetenz, Dialogorientierung und weitere Schlüsselkompetenzen [...] zu fördern, 3) Ziele der Mitarbeiter, der Abteilung und des Unternehmens auf einen Nenner zu bringen und miteinander durch einen Zielvereinbarungsdialog zu koordinieren, 4) Beschäftigte so einzusetzen, dass vereinbarte Ziele der drei Bereiche (Mitarbeiter, Fachbereich und Unternehmen) optimal erreicht werden können, 5) Beschäftigte an Prozessen zu beteiligen und so auch zu motivieren, 6) die Beschäftigten durch Personalentwicklung und kontinuierliche Weiterbildung zu fördern, 7) sich selbst als Führungskraft weiterzubilden bzw. mit den eigenen Vorgesetzten (oft die Geschäftsleitung) Ziele zum vereinbaren. Das persönliche Lernen der Führungskraft soll dabei die Generierung von Visionen, die kommunikative Kompetenz im Zielvereinbarungsdialog sowie die Qualifikationen zum Thema Führungskompetenz unterstützen.</p>	<p>Jetter 2001, S. 29</p>	<p>Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> <li>• Förderung der Mitarbeiter</li> <li>• Persönliches Lernen der Führungskraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p>12.</p>	<p>Unter Führung versteht man im Allgemeinen die zielbezogene und bewusste Verhaltensbeeinflussung in einer Organisation, in Unternehmen kann Führung einerseits durch strukturelle Maßnahmen erfolgen, zum Beispiel durch die Einführung von parnerschaftlichen Zielvereinbarungssystemen oder durch die Implementierung motivierender Anreiz- und Vergütungsmodelle. Führung meint andererseits aber vor allem personenbezogene Steuerungsmaßnahmen – spezifisch die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern oder Teams.</p> <p>Führungs-Defintion in den verhaltensorientierten Organisationswissenschaften als unmittelbare, absichtliche und zielorientierte Einflussnahme von Vorgesetzten auf Mitarbeiter mit Hilfe unterschiedlicher Kommunikationsmittel.</p>	<p>Kunz &amp; Siewers 2001, S. 72</p>	<p>Personalers Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse (auf Verhalten)</li> <li>• Attribute: zielbezogen, bewusst</li> <li>• Führung durch strukturelle Maßnahmen (z.B. Zielvereinbarungssystem)</li> <li>• Führung durch personer bezogene Steuerungsmaßnahmen</li> <li>• wechselseitige Kommunikation zwischen FK und MA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p>13.</p>	<p>Führungs-Defintion in den verhaltensorientierten Organisationswissenschaften als unmittelbare, absichtliche und zielorientierte Einflussnahme von Vorgesetzten auf Mitarbeiter mit Hilfe unterschiedlicher Kommunikationsmittel.</p>	<p>Kunz &amp; Siewers 2001, S. 72</p>	<p>Personalers Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> <li>• Attribute: unmittelbar, absichtlich, zielorientiert</li> <li>• Werkzeug: unterschiedliche Kommunikationsmittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p>14.</p>	<p>Führung hat etwas mit Interaktion zu tun, der Interaktion zwischen Führungskräften und Ihren Mitarbeitern und der Förderung der Interaktion zwischen den Mitarbeitern als auch mit anderen Führungskräften. Weitehin lässt sich aus den genannten Aufgaben schließen, dass Führung vor allem zwei wesentliche Aufgabengebiete umfasst: einmal Probleme der Zielsetzung und Aufgabenintegration zu lösen (koordinieren, planen, organisieren etc.) und zweitens Fragen der sozialen Beeinflussung und der Sozialintegration zu behandeln (anleiten, anordnen, „hegen und pflegen“, vermitteln etc.). Aufgaben und Probleme sollen durch soziale Einflussnahme zielgerichtet gelöst werden.</p>	<p>Theymann &amp; Hofmann 2001, S. 89</p>	<p>Personalers Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung als Interaktionsprozess</li> <li>• Führung als Koordinations-, Planungs-, Organisationsprozess</li> <li>• Führung als Anleitungs-, Vermittlungsprozess</li> <li>• Führung als Prozess sozialer Einflussnahme</li> <li>• Attribut: zielgerichtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichberechtigte Individuen</li> </ul>
<p>15.</p>	<p>Führung heißt andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.</p>	<p>Weibler 2001, S. 29</p>	<p>Personalers Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>

**Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 4: Führung**

<p><b>16.</b> Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, wechselseitige und aktivierende, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierenden Arbeitssituation.</p>	<p>Wunderer 2001, S. 4</p>	<p>Personalen Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> <li>• Attribut: ziel- und ergebnisorientiert, wechselseitig, aktivierend</li> <li>• Führung als Prozess sozialer Einflussnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichberechtigte Individuen</li> </ul>
<p><b>17.</b> Wunderer verbindet Führung mit folgenden Dimensionen: Führung kann verstanden werden als: 1) Persönlichkeit des Führers; 2) Fähigkeit, bei anderen ein Einverständnis zu erreichen; 3) Ausübung von Einfluss; 4) Handlung oder Verhalten; 5) Eine Form der Überredung; 6) Machtbeziehung; 7) Ergebnis einer Interaktion; 8) Instrument der Zielerreichung; 9) Mittelpunkt des Gruppenprozesses; 10) Initiierung von Strukturen.</p>	<p>Wunderer 2001, S. 272</p>	<p>Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> <li>• Führung als Ergebnis eines Interaktionsprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p><b>18.</b> [...] Führung als (die) Fähigkeit, Visionen und Strategien zu entwickeln, die richtigen Leute zur Verfolgung der Strategien zusammenzubringen und die einzelnen Mitarbeiter auch gegen Hindernisse zur Durchsetzung dieser Visionen zu befähigen. [...] die Triebkraft für erfolgreichen Wandel ist Führung, nicht Management.</p>	<p>Kotter 1999, S. 16</p>	<p>Personalen Ansatz Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> <li>• Führung mit Katalysatorfunktion</li> <li>• Führung als Fähigkeit, Visionen und Strategien zu entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p><b>19.</b> Dagegen ist Leadership – Führung im eigentlichen Sinne – mit dem Gedanken des Wandels verbunden. [...] Mehr Veränderungen erfordern aber stets ein Mehr an wirklicher Führung.</p>	<p>Kotter 1999, S. 54</p>	<p>Institutionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synonymisierung von Führung und Leadership</li> <li>• Führung als Wandel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
<p><b>20.</b> Unter Führung verstehe ich die Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von Gruppenmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird.</p>	<p>Staehele 1999, S. 328</p>	<p>Personalen Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse (auf Einstellung und Verhalten)</li> <li>• Führung als Interaktionsprozess</li> <li>• Führung als Funktion wechselseitiger Rollenzuweisung</li> <li>• Attribut: Zielerreichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichberechtigte Individuen</li> </ul>
<p><b>21.</b> Führung bedeutet, die richtigen Dinge in der richtigen Weise voranzutreiben. Die Führung, die ihren Namen verdient, beschränkt sich nicht auf Verwalten, sondern steht ihre Kernaufgabe in der Gestaltung.</p>	<p>Witt 1998, S. 13</p>	<p>Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung als aktiver Gestaltungsprozess</li> <li>• Distanzierung von Verwaltungsprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
<p><b>22.</b> Führung als das sozialpsychologische Phänomen interpersonal Beeinflussung beinhaltet in weitester Begriffbestimmung einen Prozess der steuernden Einflussnahme von Personen (Führer, Führende) auf das Verhalten anderer Personen (Geführte) zum Zweck der Erreichung bestimmter Ziele.</p>	<p>Küpsch &amp; Marr 1991, S. 843</p>	<p>Personalen Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse (auf Verhalten)</li> <li>• Attribut: Zielerreichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p><b>23.</b> Ein Prozess zielorientierter und wechselseitiger Verhaltensbeeinflussung zwischen Personen. Bei diesem Vorgang versuchen beide Parteien ihre eigenen Werte und Vorstellungen der anderen Seite als Prämisse vorzugeben. Es kann dazu führen, dass informale Führerschaft entsteht.</p>	<p>Heinen 1987, S. 39</p>	<p>Personalen Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> <li>• Attribut: zielorientiert, wechselseitig</li> <li>• Möglichkeit informaler Führerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichberechtigte Individuen</li> </ul>
<p><b>24.</b> Führung bedeutet, den Menschen auf höhere Gesichtspunkte auszurichten, seine Leistung auf einen höheren Stand bringen, seine Persönlichkeit über ihre natürlichen Grenzen hinaus entwickeln.</p>	<p>Drucker 1956, S. 200</p>	<p>Personalen Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> <li>• Förderung der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>

Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 5: Führungskraft

<p>1.</p>	<p><b>FÜHRUNGSKRAFT</b> Erfolgreiche Führung setzt zunächst einmal die persönliche Befähigung voraus, Ziele erkennen und richtig setzen zu können, um anschließend durch die Vorgabe der für die Erreichung der Ziele notwendigen Mittel andere dazu zu befähigen, die Ziele zu erreichen. Hieraus ergeben sich zwei zentrale Anforderungen an eine oberste Führungskraft: An erster Stelle steht hier die Fähigkeit: ungeachtet kurzzeitiger Trends eine Vision und daraus abgeleitet eine Strategie entwickeln zu können. Diese wesentliche schöpferische Leistung des Unternehmensführers schafft erst den Handlungsrahmen für alle weiteren Entscheidungen und die Grundlage für eine Delegation von Verantwortung, die in den heutigen Organisationen unabdingbar ist. [...] Dies] erfordert jedoch die seitene Kombination aus visionärer Kraft, einem hohen Maß an Abstraktionsvermögen, Unberührbarkeit in der Umsetzung und Mut zum Risiko. [...] Die zweite wesentliche Anforderung an einen Unternehmensführer ergibt sich aus der Notwendigkeit, die Umsetzung der einmal formulierten Strategie durch andere erfolgreich sicherzustellen. Dieser eigentliche Führungsvorgang legt ebenfalls von der Persönlichkeit und damit vom angeborenen Talent der Person, ungeachtet der unternehmerischen Umgebung führen zu können.</p>	<p>Hansen 2012, S. 42</p>	<p>Personalener Ansatz Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Befähigung: Ziele erkennen, Fokus setzen, Entwicklung von Visionen und Strategien (schöpferische Leistung), Abstraktionsvermögen, Unberührbarkeit, Mut</li> <li>• Befähigung anderer zur Zielerreichung</li> <li>• Delegation von Verantwortung</li> <li>• Sicherstellung der Umsetzung strategischer Ziele</li> <li>• Attribut: Persönlichkeit, Talent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>	<p>Institutionaler Ansatz: 1 Funktionaler Ansatz: 3 Personalener Ansatz: 5 Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz: 1</p>
<p>2.</p>	<p>Erfolgreiche Unternehmensführer sind also im Wesentlichen durch zwei Merkmale gekennzeichnet: zum einen durch die gestalterische Kraft zur Formulierung einer Vision und die Durchsetzung der daraus abgeleiteten konkreten Unternehmensziele und zum anderen durch die Fähigkeit, nachgelagerten Führungskräften der notwendigen Handlungsspielraum und die dazu nötigen Kompetenzen einzuräumen – ohne die eigene, letzte Gesamtverantwortung dadurch zu verwässern. [...] Gute Führung [hängt] eben nicht von eigenen Detailwissen ab [...], sondern von der Fähigkeiten, anderen den Rahmen für erfolgreiches Handeln zu schaffen.</p>	<p>Hansen 2012, S. 43</p>	<p>Personalener Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Befähigung: Entwicklung von Visionen</li> <li>• Sicherstellung der Umsetzung strategischer Ziele</li> <li>• Befähigung anderer zur Zielerreichung ohne eigene Gesamtverantwortung abzugeben</li> <li>• gute Führung ≠ eigenes Detailwissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>	<p>Individuum mit Einfluss vs. Gruppe: 6 Gleichberechtigte Individuen: 0 Pluralität an Akteuren: 0 Individuum: 1 Kein Fokus auf handelnde Akteure: 0</p>
<p>3.</p>	<p>Am deutlichsten aber wird die Notwendigkeit der Überwindung von Vorstellungen traditioneller Führung bei Konzepten, in denen sich der Führer primär als Coach seiner Mitarbeiter versteht und in denen sich daher die Führungspyramide tendenziell umkehrt.</p>	<p>Link 2011, S. 4</p>	<p>Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FK als Coach seiner Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>	
<p>4.</p>	<p>Mitarbeiter eines Unternehmens, die an der Planung, Ausführung und Kontrolle von Entscheidungen durch zielgerichtete Steuerung und Überwachung des Einsatzes von Menschen und Mitteln beteiligt sind. Nach hierarchischen Ebenen lassen sich unterscheiden: 1) Unternehmer oder bestellte Unternehmensleiter als Träger der unternehm. / menspolitischen Entscheidungen, 2) Hauptabteilungsleiter als Verantwortliche für die Durchführung der Unternehmenspolitik, 3) mittlere Führungskräfte als Beauftragte für ein spezielles Sachgebiet und 4) untere Führungskräfte für einen begrenzten Aufgabenbereich.</p>	<p>Erockhaus 1979, S. 288</p>	<p>Funktionaler Ansatz Institutionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben: Planung, Ausführung und Kontrolle von Entscheidungen, zielgerichtete Steuerung und Überwachung des Einsatzes von Menschen und Mitteln</li> <li>• Hierarchische Führungsebenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>	



**Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 6: Führungskraft**

<p>5. Jeder Kopfarbeiter einer modernen Organisation ist eine Führungskraft, wenn er auf Grund seiner Stellung oder seiner Kenntnisse für eine Leistung verantwortlich ist, die wesentlichen Einfluss auf die Fähigkeit seiner Organisation hat, Aufgaben zu erfüllen und Resultate zu erzielen. [...] Solch eine Führungskraft, sei es Mann oder Frau, muß Entscheidungen treffen, es ist nicht damit getan, Aufträge auszuführen.</p>	<p>Drucker 1967, S. 18</p>	<p>Personaler Ansatz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Befähigung: Entscheidungen treffen</li> <li>• Hierarchische Führungsebenen</li> <li>• Einflussnahme auf Organisationsumwelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p>6. "Führungskräfte" habe ich daher jene Denkarbeiter, Manager oder individuell-professionelle Mitarbeiter genannt, von denen man auf Grund ihrer Stellung oder ihrer Kenntnisse im normalen Verlauf ihrer Betätigung Entscheidungen erwartet, die bedeutenden Einfluß auf die Erfüllung der Aufgabe und die Resultate des Ganzen haben.</p>	<p>Drucker 1967, S. 22</p>	<p>Personaler Ansatz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Synonymisierung von Führungskräften und Managern</li> <li>• Führungskräfte = Denkarbeiter</li> <li>• Persönliche Befähigung: Entscheidungen treffen, Einfluss auf Organisationsentwicklung nehmen</li> <li>• Hierarchische Führungsebenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p>7. Der wirksam führende Mann mobilisiert Kräfte. Er weiß, dass man auf Schwächen nichts gründen kann. Um Ergebnisse zu erzielen, muß man alle verfügbaren starken Kräfte einsetzen – die Kräfte der Mitarbeiter, die Kräfte der Vorgesetzten und die eigene Kraft. Hier liegen die eigentlichen Möglichkeiten. Die starken Kräfte produktiv zu gestalten ist der einzige Zweck der Organisation. [...] Ihre Aufgabe ist, die starken Kräfte jedes ihrer Mitarbeiter so zu nutzen und zusammenzufassen, dass ein einheitlicher Aufbau für die gemeinsame Leistung entsteht.</p>	<p>Drucker 1967, S. 117</p>	<p>Personaler Ansatz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Befähigung: Mobilisation von Kräften</li> <li>• Produktive Gestaltung von Kräften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maskulines Individuum mit Einfluss</li> </ul>

## Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 7: Management

MANAGEMENT						
1. Management ist zuständig für die Entwicklung und Umsetzung strategischer Maßnahmen und die Lösung dabei auftretender Probleme.	Dillnerup & Stoil 2011, S. 7	Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisches Element: Entwicklung von Maßnahmen</li> <li>Operatives Element: Umsetzung von Maßnahmen, Lösung auftretender Probleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>	Institutioneller Ansatz: 7 Funktionaler Ansatz: 14 Personaler Ansatz: 6 Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz: 6	
2. Management ist zielorientiertes Gestaltungs- und Lenkungs Handeln in Betrieben als organisierten, kontinuierlich zweckgerichteten menschlichen Handlungsgemeinschaften.	Jung, Bruck & Quarg 2011, S. 6	Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisches Element: Gestaltungs- und Lenkungs Handeln</li> <li>Attribut: zielgerichtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>	Individuum mit Einfluss vs. Gruppe: 4 Gleichberechtigte Individuen: 0 Pluralität an Akteuren: 0 Individuum: 0 kein Fokus auf handelnde Akteure: 22	
3. Als Institution umfasst Management alle Aufgaben- und Funktionsträger, die Entscheidungs- und Anordnungs kompetenz haben [...] / Als Funktion umfasst das Management im weitesten Sinne alle zur Steuerung eines Unternehmens notwendigen Aufgaben und Entscheidungen. Als wichtigste Managementfunktionen werden Planung, Kontrolle, Personalführung und Organisation angesehen.	Meckl 2010, S. 22 f.	Institutionaler Ansatz Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management als Institution</li> <li>Management als Funktion</li> <li>Operatives Element: Planung, Kontrolle, Personalführung, Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>		
4. Erfolgreiches Managen ist [...] eine Frage der Kunst beziehungsweise des Handwerks. Kunst erzeugt „Einsichten“ und „Visionen“ / auf der Grundlage von Intuition.	Mintzberg 2010, S. 23 f.	Personaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management als Kunst oder Handwerk</li> <li>Management basiert auf Intuition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>		
5. Kombinieren Sie eine gehörige Portion Handwerk mit einer Prise Kunst und etwas wissenschaftlicher Praxis, und Sie erhalten einen Job, der in erster Linie ein praktischer ist. Es gibt keine „beste“ Methode des Managens; diese hängt jeweils von der Situation ab.	Mintzberg 2010, S. 25	Personaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management als Kunst oder Handwerk</li> <li>Management als praktische Tätigkeit</li> <li>Management situationsabhängig, daher kein Optimum existent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>		
6. Wir wollen [...] in der Tätigkeit des Managens eine Berufung sehen, die durch den Versuch, daraus einen Beruf im traditionellen Sinne oder eine Wissenschaft zu machen, konkretisiert wird.	Mintzberg 2010, S. 27	Institutionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management als Berufung</li> <li>Management ≠ Beruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>		
7. Beim Managen geht es nicht um eine dieser Tätigkeiten, sondern um alle gleichzeitig: um Lenkung und Kontrolle, Handeln, Denken, Führen, Entscheiden und vieles mehr.	Mintzberg 2010, S. 05	Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatives Element: Lenkung, Kontrolle, Handeln, Denken, Führen, Entscheiden</li> <li>Führen als Bestandteil von Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>		
8. Über längere Zeit muss Management eine dynamische Balance herstellen. Ein vielseitiges Management kann gemäß den Erfordernissen des Augenblicks mal so und mal so aussehen.	Mintzberg 2010, S. 128	Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturelles Element: Herstellung einer dynamischen Balance, vielseitiges Management daher facettenreich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>		
9. Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen.	Schreyögg & Koch 2010, S. 8	Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatives Element: Steuerung bei Leistungserstellung und -sicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>		



Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 8: Management

10.	<p>Management handelt vom Menschen. Seine Aufgabe ist es, Menschen zu ermöglichen, gemeinsam Leistung zu erbringen, Stärken zu nutzen und Schwächen zu kompensieren. Das ist der Zweck jeder Organisation, und das ist auch der Grund, warum dem Management so eine entscheidende Rolle zukommt. [...] Weil es beim Management darum geht, dass Menschen eines Unternehmens an einem Strang ziehen, ist es tief in die Kultur eingebettet. Die Manager in Deutschland, Großbritannien, den Vereinigten Staaten, Japan oder Brasilien tun alle dasselbe. Nur in dem, wie sie es tun, unterscheiden sie sich möglicherweise erheblich voneinander. Eine der wichtigsten Herausforderungen für Manager in Entwicklungsländern besteht darin, jene Teile der Tradition, Geschichte und Kultur zu identifizieren, die sich als Managementbausteine verwenden lassen.</p>	Drucker 2009a, S. 68 f.	<p>Personal- Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatives Element: Motivation von Menschen, gemeinsam Leistung zu erbringen</li> <li>Management mit tiefer kultureller Verwurzelung</li> <li>Kultur als Managementbaustein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
11.	<p>Wie in der national orientierten wirtschaftswissenschaftlichen Forschung kann zwischen zwei Dimensionen des Managementbegriffs unterschieden werden: Management als Institution und als Funktion.</p>	Festing 2009, S. 520	<p>Institutionaler Ansatz Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management als Institution</li> <li>Management als Funktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
12.	<p>Management handelt von Menschen in Organisationen und umgekehrt von Organisationen mit Menschen.</p>	Malik 2009, S. 62	<p>Personal- Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diametrale Betrachtung von Management: a) Management: Menschen in Organisationen b) Management: Organisationen mit Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
13.	<p>Von Management - der gestaltenden, steuernden und lenkenden Funktion einer Gesellschaft - hängen die wirtschaftliche Wertschöpfung und damit unser Wohlstandsniveau ab. Management mobilisiert die Ressourcen einer Gesellschaft oder lässt sie brachliegen, es macht aus Rohstoffen überhaupt erst Ressourcen und transformiert sie in ökonomische Werte. Von Management hängt es ab, ob eine Gesellschaft und ihre Wirtschaft konkurrenzfähig sind. Die Aufgabe von Management ist es, Menschen so zu nehmen, wie sie sind, ihre Stärken herauszufinden und ihnen durch entsprechende Gestaltung ihrer Aufgaben die Möglichkeit zu geben, dort tätig zu werden, wo sie mit ihren Stärken eine Leistung erbringen und Ergebnisse erzielen können. Alles andere lässt sich weder moralisch noch ökonomisch rechtfertigen.</p>	Malik 2009, S. 63	<p>Funktionaler Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz Institutionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisches Element: Gestaltungs- und Lenkungshandeln</li> <li>Operatives Element: Steuerungshandeln, Mobilisierung von Ressourcen</li> <li>Management als Indikator für Konkurrenzfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
14.	<p>Management kann aus funktionaler Sicht als ein Komplex von Steuerungsaufgaben verstanden werden, die bei der Leistungserbringung im Unternehmen zu erfüllen sind.</p>	Malik 2009, S. 130	<p>Personal- Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatives Element: Motivation und Förderung von Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
15.	<p>Management kann aus funktionaler Sicht als ein Komplex von Steuerungsaufgaben verstanden werden, die bei der Leistungserbringung im Unternehmen zu erfüllen sind.</p>	Scherer & Suß 2001, S. 13	<p>Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatives Element: Steuerungshandeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
16.	<p>Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen.</p>	Steinmann & Schreyögg 2000, S. 7	<p>Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatives Element: Steuerungshandeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>

Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 9: Management

17.	Management [...] bedeutet, ein laufendes System zu steuern; Management beinhaltet Planen, Budgetieren, Organisieren, Einstellen des richtigen Personals, Controlling und allgemein Lösen von Problemen.	Kotter 1999, S. 16	Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatives Element: Steuerungshandeln inkl. Planen, Budgetieren, Organisieren, Personal, Controlling, Problemlösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
18.	Management hat vor allem mit dem Phänomen Komplexität zu tun.	Kotter 1999, S. 54	Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management-beimalter Komplexität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
19.	Management ist zielorientiertes Gestaltungs- und Lenkungs Handeln in Betrieben als organisierte, kontinuierlich zweckgerichtete menschliche Handlungsgemeinschaften.	Jung & Klein 1993, S. 26	Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisches Element: Gestaltungs- und Lenkungs Handeln</li> <li>Attribute: organisiert, zweckgerichtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
20.	Management ist die Leitung sozial technischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden.	Ulrich & Fluri 1992, S. 13	Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatives Element: Leitung sozial technischer Systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
21.	Die Managementlehre ist ein weitgehend amerikanisches Produkt des 20. Jahrhunderts; ihr Objektbereich sind die Unternehmungen in einer Marktwirtschaft, insbesondere die industriellen Unternehmungen. [...] In der praxisorientierten Managementlehre der USA dominierten zwei Umschreibungen von Management: (1) die unzählige Mal reproduzierte Definition von Management = getting things done through other people; (2) Management = Organisieren, Planen, Entscheiden, Menschenführen.	Ulrich 1984, S. 92	Institutionaler Ansatz Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatives Element: Motivation und Anleitung von Menschen, Organisieren, Planen, Entscheiden, Menschenführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
22.	Die Manager Tätigkeit ist kein statischer und geordneter Prozess; vielmehr gibt es ein Auf und Ab von Sitzungen, Anforderungen, Dringlichkeiten und Verhandlungen.	Weick 1989, S. 26	Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management ≠ statischer, geordneter Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
23.	Das Management – dieses Organ der Gesellschaft, das besonders mit der Aufgabe betraut ist, die Produktionsmittel produktiv einzusetzen, das die Verantwortung für den organisierten wirtschaftlichen Fortschritt trägt, spiegelt daher den Geist unseres Jahrhunderts.	Drucker 1956, S. 12	Funktionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatives Element: Planung, Organisator, Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
24.	Als erste Definition für das, was Management ist, hat daher zu gelten, dass es ein Wirtschaftsorgan, ja das spezifische Wirtschaftsorgan der industriellen Gesellschaft ist. Die erste Dimension / für jede seiner Handlungen, seiner Entschlüsse, seiner Überlegungen ist die Wirtschaftlichkeit.	Drucker 1956, S. 17 f.	Institutionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management als Wirtschaftsorgan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
25.	Es wird niemals eine exakte Wissenschaft vom Management geben.	Drucker 1956, S. 19	Institutionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management nicht als exakte Wissenschaft formulierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
26.	Der unternehmerische Mensch ist nicht nur das Geschöpf der Wirtschaft, sondern ebenso sehr ihr Schöpfer. Und nur soweit es ihm gelingt, die wirtschaftlichen Verhältnisse zu meistern und wie bewusst und planmäßig zu verändern, handelt er wirklich unternehmerisch. <i>Unternehmensführung, Management, bedeutet daher, auf ein Ziel hin zu handeln.</i> In diesem Satz ist der Schlüssel zu diesem ganzen Buch enthalten.	Drucker 1956, S. 23	Personaler Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synonymisierung von Management und Unternehmensführung</li> <li>Operatives Element: Planung, Veränderung</li> <li>Attribute: bewusst, planmäßig, ziel führendes Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>

Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 10: Manager

1.	<p><b>Manager</b></p> <p>In jedem Unternehmen sind Manager unerlässlich, denn sie planen, koordinieren, evaluieren und setzen um, und das durchaus mit großer finanzieller oder materieller Verantwortung. Was jedoch fehlt, ist das ganzheitliche Moment des unternehmerischen Handelns.</p>	Hensen 2012, S. 43	<p><b>Funktionaler Ansatz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operative Aufgaben: Planen, Koordinieren, Evaluieren, Umsetzen</li> <li>ganzheitliches Moment des unternehmerischen Handelns fehlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>	<p><b>Institutionaler Ansatz: 1</b>  <b>Funktionaler Ansatz: 9</b>  <b>Personaler Ansatz: 2</b>            Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz: 1</p>				
2.	<p>Manager (Führungskräfte) sind Personen, die auf das Ausführen/Handeln von anderen Personen bezogenes Gestaltungs- und Lenkungs Handeln als Aufgabe in Unternehmen übernehmen.</p>	Jung et al. 2011, S. 6	<p><b>Funktionaler Ansatz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synonymisierung von Managern und Führungskräften</li> <li>Strategische Aufgabe: Gestaltungshandeln</li> <li>Operative Aufgabe: Lenkungs Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>	<p>Individuum mit Einfluss vs. Gruppe: 4            Gleichberechtigte Individuen: 0            Pluralität an Akteuren: 0            Individuum: 0            kein Fokus auf handelnde Akteure: 7</p>				
3.	<p>Ein Großteil der planbaren Aufgaben kann von den jeweiligen Fachkräften erledigt werden; die Manager brauchen sich nicht darum zu kümmern. Der Manager muss sich vielmehr mit den mühsameren Dingen auseinandersetzen – den kniffligen Problemen, den komplizierten Zusammenhängen. Das ist der Grund, warum die Tätigkeit des Managers nicht so leicht zu fassen ist, sodass zu ihrer Beschreibung häufig Begriffe wie „Erfahrung“, „Intuition“, „Urteilsvermögen“ und „Weisheit“ herangezogen werden. [...]</p>	Mintzberg 2010, S. 25	<p><b>Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribute: Erfahrung, Intuition, Urteilsvermögen, Weisheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>					
4.	<p>Der Manager, wie ich ihn definiere, ist zuständig für eine gesamte Organisation oder einen klar umrissenen Teil davon (den ich in Ermangelung eines besseren Begriffs als „Einheit“ bezeichnen will). [...] Der Manager muss anderen helfen, das Beste aus sich herauszuholen, damit sie ihr Wissen mehren, bessere Entscheidungen treffen und effektiver handeln.</p>	Mintzberg 2010, S. 27	<p><b>Funktionaler Ansatz</b>  <b>Personaler Ansatz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operative Aufgaben: Verantwortung für Organisation oder Einheit</li> <li>Förderung der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>					
5.	<p>Als Gallonsfiger verleiht der Manager den Verhandlungen Glaubwürdigkeit; als Nervenzentrum steuert er umfassende Informationen bei; als Verbreiter oder Verteiler kann er die erforderlichen Ressourcen umgehend anweisen.</p>	Mintzberg 2010, S. 118	<p><b>Funktionaler Ansatz</b>  <b>Personaler Ansatz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manager als Gallonsfigur</li> <li>Manager als Nervenzentrum</li> <li>Manager als Verbreiter / Verteiler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>					
6.	<p>Die Arbeit eines Managers findet allein darin eine Berechtigung, dass seine ihm zugeteilte Aufgabe für das Unternehmen notwendig ist. Sie umfasst einen eigenen Autoritäts- und Verantwortungsbereich, in dessen Rahmen jeder Manager ein Höchstmaß an Herausforderung, Verantwortlichkeit und Einfluss haben sollte. Denn ein Manager muss führen und lenken.</p>	Drucker 2009b, S. 17	<p><b>Funktionaler Ansatz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operative Aufgaben: Verantwortung für Organisation oder Einheit, Führen und Lenken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>					
7.	<p>[Management und Manager] sind das spezifische Organ jeder Institution, halten sie zusammen und sorgen dafür, dass sie funktionieren. Keine unserer Institutionen würde ohne Manager funktionieren.</p>	Drucker 2009a, S. 42	<p><b>Institutionaler Ansatz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manager als spezifisches Organ jeder Institution</li> <li>Manager als Sicherungsfaktor für Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>					

**Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 11: Manager**

<p>8. Zu Beginn der Entstehungsgeschichte des Managements wurde ein Manager als „verantwortlich für die Arbeit anderer Leute“ definiert. Diese Definition erfüllte damals einen nützlichen Zweck, indem sie die Funktion des / Managers von der des Eigentümers abgrenzte. Sie machte deutlich, dass das Managen eine ganz besondere Arbeit war, die analysiert, studiert und systematisch verbessert werden konnte. Die Definition konzentrierte sich auf die grundsätzlich neue Form der großen und permanenten Organisation, deren Ziel und Zweck die Lösung der ökonomischen Probleme und Aufgaben einer Gesellschaft waren.</p>	<p>Drucker 2009a, S. 44 f.</p>	<p>Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operative Aufgaben: Analysieren, Studieren, Verbesserung</li> <li>Abgrenzung: Eigentümer vs. Manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
<p>9. Die Arbeit des Managers lässt sich als planend, organisierend, integrierend und bewertend charakterisieren</p>	<p>Drucker 2009a, S. 47</p>	<p>Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operative Aufgaben: Planung, Organisation, Integration, Bewertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Fokus auf handelnde Akteure</li> </ul>
<p>10. Managers are responsible for making their organizational subunit function as an integrated whole in the pursuit of its basic purpose. Consequently, the manager must provide guidance to subordinates, ensure that they are motivated, and create favorable conditions for doing the work. A number of managerial activities are criticizing, promoting, and dismissing. However, the leader role pervades all managerial activities, even those with some other basic purpose.</p>	<p>Yukl 2006, S. 30</p>	<p>Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operative Aufgaben: Verantwortung für Organisation oder Einheit</li> <li>Motivation und Förderung der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>
<p>11. Managers, especially top managers see themselves preferably as entrepreneurs which has more positive connotations in the german language than manager. In day to day language "to manage something" means, that a problem is solved somehow, often in a bit obscure ways, while "to undertake (unternehmen, Verb of entrepreneur) something" means, that a project or definite steps are taken. A second conceptual difference of manager and entrepreneur in Germany is, that manager implies having things done by other people, while entrepreneur implies doing things myself and being responsible.</p>	<p>Kahle 1988, S. 9</p>	<p>Funktionaler Ansatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operative Aufgaben: Verantwortung für Organisation oder Einheit --&gt; Anleiten anderer Personen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>

## Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 12: Leadership

<p><b>LEADERSHIP</b></p> <p>1. In der englischsprachigen Literatur wird auch der Begriff des Leadership verwendet. Leadership umfasst die Entwicklung von Visionen und Strategien, die dem Unternehmen neue Richtungen geben. Leader befähigen ihre Mitarbeiter, bei der Umsetzung von Veränderungen herausragende Leistungen zu vollbringen. Leadership stiftet durch Zukunftsvisionen bei den Mitarbeitern Sinn und führt zur Identifikation mit gemeinsamen Aufgaben und Zielen. [...] Beim Leadership steht die Personalführung im Vordergrund.</p>	<p>Dillner &amp; Stot 2011, S. 7</p>	<p>Personaler Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<p>• Attribute: Visionen, Strategien, Befähigung von Mitarbeitern, Sinnstiftung, Personalführung • Ziel: neue Richtung für Unternehmen, Identifikation mit gemeinsamen Aufgaben und Zielen</p>	<p>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</p>	<p>Institutionaler Ansatz: 0 Funktionaler Ansatz: 0 Personaler Ansatz: 7 Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz: 8</p>
<p>2. Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization. The numerous definitions of leadership appear to have little else in common. They differ in many respects, including who exerts influence, the intended purpose of the influence, the manner in which influence is exercised, and the outcome of the influence attempt. The differences are not just a case of scholarly nit-picking; they reflect deep disagreement about identification of leaders and leadership processes.</p>	<p>Yukl 2006, S. 3</p>	<p>Personaler Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<p>• Attribute: EINE Person als Leader (Personalunion), intentionaler Einfluss</p>	<p>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</p>	<p>Individuum mit Einfluss vs. Gruppe: 8 Gleichberechtigte Individuen: 0 Pluralität an Akteuren: 0 Individuum: 0 Kein Fokus auf handelnde Akteure: 1</p>
<p>3. Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives. [...] For the time being, it is better to use the various conceptions of leadership as a source of different perspectives on a complex, multifaceted phenomenon.</p>	<p>Yukl 2006, S. 8</p>	<p>Personaler Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<p>• Attribute: intentionaler Einfluss, Sicherstellung aller Ressourcen zur Begegnung zukünftiger Herausforderungen, rationale und emotionale Prozesse als Bestandteil • Leadership als spezialisierte Rolle und sozialer Einflussprozess • Leadership ist nicht auf EINE Person beschränkt • Fokus auf Prozess und nicht auf die Person • Synonymisierung von Leader und Manager • Attribute: aktiv, stark</p>	<p>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</p>	
<p>4. Leadership is about the manager/leader being active and powerful. The leader acts, the follower responds. Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed.</p>	<p>Alvesson &amp; Svenningsson 2003, S. 1436</p>	<p>Personaler Ansatz</p>	<p>• Attribute: Sinnstiftung</p>	<p>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</p>	
<p>5. Leadership is the ability to step outside the culture [...] to start evolutionary change processes that are more adaptive.</p>	<p>Drath &amp; Paulus 1994, S. 4</p>	<p>Personaler Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<p>• Attribute: Vision und kulturelle Offenheit, Change</p>	<p>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</p>	
<p>6. Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose.</p>	<p>Schein 1992, S. 2</p>	<p>Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<p>• Attribute: Sinnstiftung</p>	<p>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</p>	
<p>7. Leadership is exercised when persons [...] mobilize [...] institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers.</p>	<p>Jacobs &amp; Jaques 1990, S. 281</p>	<p>Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<p>• Attribute: Mobilisierung von Ressourcen, Sinnstiftung</p>	<p>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</p>	
<p>8. Leadership is the behavior of an individual [...] directing the activities of a group toward a shared goal.</p>	<p>Burns 1978, S. 18</p>	<p>Personaler Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>	<p>• Attribute: EINE Person als Leader (Personalunion), intentionaler Einfluss • Ziel: gemeinsame Zielerreichung</p>	<p>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</p>	
<p>9. Leadership is the behavior of an individual [...] directing the activities of a group toward a shared goal.</p>	<p>Hemphill &amp; Coons 1957, S. 7</p>	<p>Personaler Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz</p>		<p>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</p>	

## Fortsetzung: Analyse der Definienda „Führung“, „Management“ und „Leadership“, „Führungskraft“, „Manager“ und „Leader“, Tab. 13: Leader

LEADER	Dillerup & Stoi 2011, S. 567	Personaler Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz	Empowerment von Mitarbeitern	Individuum mit Einfluss vs. Individuum	Institutionaler Ansatz Funktionaler Ansatz: 1 Personaler Ansatz: 0 Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz: 4
1. Leadership umfasst die Entwicklung von Visionen und Strategien, die dem Unternehmen neue Richtungen geben. Leader befähigen Ihre Mitarbeiter, bei der Umsetzung von Veränderungen herausragende Leistungen zu vollbringen.	Dillerup & Stoi 2011, S. 567	Personaler Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment von Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Individuum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionaler Ansatz: 1</li> <li>• Funktionaler Ansatz: 0</li> <li>• Personaler Ansatz: 3</li> <li>• Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz: 4</li> </ul>
2. Leaders are people who know where they want an organization to go, who can communicate that vision to other people, and who are able to influence others to help them fulfill that vision.	Hewison & Holden 2011, S. 24	Personaler Ansatz Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionäres Denken und Handeln</li> <li>• Visionäre Kommunikation</li> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Individuum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe: 4</li> <li>• Gleichberechtigte Individuen: 0</li> <li>• Pluralität an Akteuren: 0</li> <li>• Individuum: 2</li> <li>• Kein Fokus auf handelnde Akteure: 0</li> </ul>
3. The person doing leadership is typically viewed as active and masculine. He – or she – is in control, has superior insights and enacts a strong impact on subordinates.	Alvesson & Svenningsson 2003, S. 1439	Personaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attribut: EINE Person als Leader (personal union) ist aktiv und maskulin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>	
4. The only definition of a leader is someone who has followers.	Drucker 1998, S. XI	Institutionaler Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelle Einflussprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuum mit Einfluss vs. Gruppe</li> </ul>	
5. I've spent the last ten years talking with leaders [...] there is at least one ingredient that every leader I talked with shared: a concern with a guiding purpose, an overarching vision. They were more than goal-directed. [...] Leaders have a clear idea of what they want to do – personally and professionally – and the strength to persist in the face of setbacks, even failures. They know where they are going, and why.	Bennis 1991, S. 24	Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionäres Denken und Handeln</li> <li>• sinnstiftendes Moment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionäres Individuum</li> </ul>	
6. The single defining quality of leaders is the capacity to create and realize a vision. [...] Vision is a walking dream. For leaders, the responsibility is to transform the vision into reality.	Bennis 1991, S. 26	Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung und Umsetzung einer Vision</li> <li>• Vision als "walking dream"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionäres Individuum</li> </ul>	

### 1.5. Ergebnis der Definienda-Analyse aus Anhang 1.4

	FÜHRUNG	FÜHRUNGSKRAFT	MANAGEMENT	MANAGER	LEADERSHIP	LEADER	SUMME
Definitionen gesamt	24	7	26	11	9	6	83
Definitionsansatz							
Institutionaler Ansatz	2	1	7	1	0	1	12
Funktionaler Ansatz	7	3	14	9	0	0	33
Personaler Ansatz	18	5	6	2	7	3	41
Handlungs- und aktivitätsorientierter Ansatz	4	1	6	1	8	4	24
Handelnde Akteure							
Individuum mit Einfluss auf Gruppe	12	6	4	4	8	4	38
Gleichberechtigte Individuen	5	0	0	0	0	0	5
Pluralität an Akteuren	1	0	0	0	0	0	1
Individuum	4	1	0	0	0	2	7
kein Fokus auf handelnde Akteure	2	0	22	7	1	0	32

Quelle: Eigene Darstellung.

### 1.6. Ausgewählte Dichotomien in Bezug auf Management vs. Führung/Leadership

#### 1. Neuberger

ManagerInnen	FührerInnen
verwalten	innovieren
erhalten	entwickeln
imitieren	kreieren
sind Kopien	sind Originale
akzeptieren den Status Quo	fordern den Status Quo heraus
fokussieren sich auf Systeme	fokussieren sich auf Menschen
verlassen sich auf Kontrolle	setzen auf Vertrauen
sind auf kurzfristige Erfolge aus	denken langfristig
fragen nach Wie und Wann	fragen nach Was und Warum
sind rational und kontrolliert	sind begeistert und begeisternd
haben die Bilanz im Auge	haben die Vision im Herzen
machen Dinge richtig	machen die richtigen Dinge

Quelle: Neuberger 2002, S. 49

## 2. Dillerup &amp; Stoi

	<b>MANAGEMENT</b>	<b>LEADERSHIP</b>
<b>Führungsebene</b>	Operativ/strategisch	Normativ/strategisch
<b>Führungsfunktion</b>	Lenken/Gestalten	Entwickeln/gestalten
<b>Führungstypus</b>	Transaktional (Belohnung & Bestrafung)	Transformierend (Gemeinschaft/Überzeugung)
<b>Ziel</b>	Effizienz („Die Dinge richtig tun“)	Effektivität („Die richtigen Dinge tun“)
<b>Zielhorizont</b>	Erreichung vereinbarter (überwiegend kurzfristiger) Ziele	Unternehmenswert nachhaltig steigern und Zukunft sichern
<b>Denken und Handeln</b>	Operational	Evolutionär/Revolutionär
<b>Aufgabenfelder</b>	Optimierung, Ordnung und Beständigkeit sicherstellen	Wirksamkeit, Energien aktivieren, Wandel einleiten und gestalten
<b>Teilaufgaben</b>	Probleme lösen, Aktivitäten planen, organisieren und kontrollieren	Visionen entwerfen, Mitarbeiter inspirieren/aktivieren, Sinn stiften
<b>Komplexitätsdimension</b>	Beherrschung der Komplexität (Elementevielzahl)	Beherrschung der Dynamik (Veränderlichkeit)
<b>Risikosicht</b>	Risiken minimieren/eliminieren	Risiken eingehen/ Chancen nutzen
<b>Hierarchieebene</b>	Steht bei unteren FK im Vordergrund	Steht bei oberen FK im Vordergrund
<b>Kompetenzen</b>	Schwerpunkt auf Fachkompetenz	Schwerpunkt auf Sozialkompetenz

Quelle: Dillerup & Stoi 2011, S. 568.



### 3. Pfläging

Leadership im Alpha-Kodex	Leadership im Beta-Kodex
Chefs steuern – jedes Team braucht einen Chef	„Außen“ steuert – Chefs sind daher überflüssig und hinderlich
Hierarchie führt zu Stabilität und ist überall sichtbar – Machtdruck steuert	Hierarchie ist trivial (jeder hat einen Chef), bei der Arbeit spielt sie keine Rolle – Marktzug führt
Manager halten den Laden am Laufen – kümmern sich um operative Effizienz	Führende dienen denen, die die Arbeit machen – Führung bewirkt organisationale Transformation
Führung ist etwas für Wenige – geschieht an der Spitze	Führung ist etwas für alle – ist breit verteilt bzw. pulverisiert
Führung ist an Position gekoppelt und geschieht vor allem in der Zentrale – ist eine Kunst, für die es FK braucht	Führung ist temporär, es gibt sie in Zentrum und Peripherie – ist eine Form von Arbeit und eine Rolle
Unternehmen braucht starke Manager, die klagen ein und an	Unternehmen braucht starke Prinzipien und Werte, die jeder einklagen kann und soll
Autorität entsteht durch Position und Statussymbole	Autorität entsteht durch Können, Kompetenz, Erfahrung, Haltung
Bei Problemen: Suche nach Schuldigen – Aktionismus, Verantwortungs-Schwarzer-Peter	Bei Problemen: Arbeit am System, Theoriearbeit – fünfmal hintereinander „Warum?“ fragen
Probleme löst man mit neuen Methoden und Tools – Berater und Managementmoden wichtig	Probleme löst man nur mit besserem Denken und Arbeit am System – Mitarbeiter denken selbst, Danke schön
Idealerweise hat man eine starke, strategische Personalabteilung	Im Idealfall hat man gar keine Personalabteilung – das Nötige wird ausgelagert oder von allen getan

Gemanagter Wandel – Management entscheidet früh über Veränderungen	Systemischer, chaotischer Wandel - Beteiligte entscheiden spät über Veränderungen
Erst hinter verschlossenen Türen Lösung entwickeln, dann überzeugen und durchsetzen, zur Not mit Zwang	Erst Dringlichkeit wahrnehmbar machen und Menschen ins Boot holen, dann gemeinsam Lösungen entwickeln

Quelle: Pfläging 2009, S. 79.

#### 4. Merry

<b>Manager</b>	<b>Leader</b>
Express-self	Sacrifice-self
Yang	Yin
Agency	Communion
Doing	Being
Transcend	Include
Diversity Generation	Conformity enforcement
Risk	Insurance
I	We
Wholeness	Partness
Masculine	Feminine

Quelle: Merry 2006, S. XXVI.

#### 4. Luthans & Doh

- Managers can learn skills necessary, leaders harbor innate characteristics.
- Managers care of where you are, leaders bring you to new horizons.
- Managers oversee, leaders motivate.
- Managers point out flaws to improve on, leaders give recognition for good work.
- Managers deal with complexity, leaders deal with ambiguity.
- Managers are fact finders, leaders are decision makers.
- Managers focus on efficiency, leaders focus on effectiveness.

- Managers are given immediate authority, leaders earn respect through actions.
- Managers follow company objectives, leaders set new standards.
- Managers have present vision, leaders have future vision.
- Managers do things right, leaders do the right things.

Quelle: Luthans & Doh 2012, S. 457.

## **5. Bennis**

- The manager administers; the leader innovates.
- The manager is a copy; the leader is an original.
- The manager maintains; the leader develops.
- The manager focuses on systems and structure; the leader focuses on people.
- The manager relies on control; the leader inspires trust.
- The manager has a short-range view; the leader has a long-range perspective.
- The manager asks how and when; the leader asks what and why.
- The manager has his eye on the bottom line; the leader has his eye on the horizon.
- The manager imitates; the leader originates.
- The manager accepts the status quo; the leader challenges it.
- The manager is the classic good soldier; the leader is his own person.
- The manager does things right; the leader does the right thing.”

Quelle: Bennis 1991, S. 23 f.

1.7. Systematik ausgewählter Führungstheorien (Tabelle 1-5), Tab. 1

<b>Theorie</b>	<b>Wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management)</b>	<b>Eigenschafts-, Attributionstheorien (Trait/Skill-Approach)</b>	<b>Herrschafts- und Bürokratiemodell (Theory of Bureaucracy)</b>
<b>Zeit</b>	1900 - 1930	1900 - 1950 / 1980 - 2000	1910
<b>Vertreter</b>	Frederick W. Taylor	Ralph M. Stogdill	Max Weber
<b>Primärliteratur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taylor, Frederick W. (1911): The principles of scientific management. New York: Harper &amp; Row.</li> <li>Taylor, Frederick W. (1919): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München u.a.: Oldenbourg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stogdill, Ralph M. (1974): Handbook of Leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weber, Max (1922): Grundriss der Sozialökonomik. Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Verlag J.C.B Mohr (Paul Siebeck).</li> <li>Weber, Max (1947): Max Weber. The Theory of social and economic organization. New York: Free Press.</li> </ul>
<b>Land</b>	USA	—	Deutschland
<b>Key</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwissenschaftlichung der Managementlehre</li> <li>Arbeitsstellung (ausführende und planende Arbeit)</li> <li>Zeit- und Bewegungsstudien</li> <li>Leistungsgerechte Entlohnung</li> <li>Fremdkontrolle durch Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TRAIT: Persönliche Eigenschaften prädestinieren zur Führung</li> <li>TRAIT: "Great-Man-Theory"</li> <li>SKILL: Erlernbare (technische, konzeptionelle, soziale) Fähigkeiten prädestinieren zur Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bürokratie</li> <li>Rationalisierung</li> <li>Arbeitsteilung</li> </ul>
<b>Direktion</b>	direktional-hierarchisch	—	direktional-hierarchisch
<b>Führungskraft</b>	unipersonal	—	unipersonal
<b>Kommunikation</b>	funktional, kooperativ, motivierend	—	sachlich, unpersönlich, berechenbar (sine ira et studio)
<b>Kultureller Fokus</b>	eigenkulturell	—	eigenkulturell
<b>Räumliche Verortung</b>	lokal	—	lokal
<b>Führungsstil</b>	rational	—	patriarchalisch, charismatisch, autokratisch, bürokratisch
<b>Kritik</b>		Inkonsistenz, Widersprüchlichkeit, keine empirische Evidenz	
<b>Sekundärliteratur</b>	George 1972; Pinnow 2011; Miller 2006; Kieser 2002; Mescon, Albert & Khedouri 1988	Northouse 2013; Michaelis, Nohe & Sonntag 2012; Sangster 2011; Aycan 2008; Miller 2006; Hungenberg & Wulf 2007; Sohm 2007; Yukl 2006; Winkler 2004; Neuberger 2002	Pinnow 2011; Miller 2006; Kieser 2002

Quelle: Eigene Darstellung.

Fortsetzung Systematik ausgewählter Führungstheorien, Tab. 2

<b>Theorie</b>	<b>Allgemeine Verwaltungs- und Organisationslehre (Classical Management)</b>	<b>Verhaltensorientierter Ansatz (Human-Relations-Bewegung)</b>	<b>Führungsstiltheorien (Style Approach)</b>
<b>Zeit</b>	1920 - 1950	1930 - 1950	1940 - 1970
<b>Vertreter</b>	Henri Fayol	Abraham Maslow	Kurt Lewin, John K. Hemphill, Alvin E. Coons
<b>Primärliteratur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fayol, Henri (1917): Administration industrielle et générale. Paris: H. Dunod et E. Pinat.</li> <li>Fayol, Henri (1949): General and industrial management. London: Pitman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maslow, Abraham (1954): Motivation and Personality. New York: Harper &amp; Row.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lewin, Kurt (1953): Die Lösung sozialer Konflikte: Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Nauheim: Christian-Verlag.</li> <li>Hemphill, John K.; Coons, Alvin E. (1957): Development of the leader behaviour description questionnaire. In: Stogdill, Ralph M.; Coons, Alvin E. (Hrsg.): Leader behaviour. Its description and measurement. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, S. 6-38.</li> </ul>
<b>Land</b>	Frankreich	—	—
<b>Key</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 Managementfunktionen (elements of management)</li> <li>14 Managementprinzipien (principles of management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönliches Verhalten prädestiniert zur Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungsstile sind führungsfolgsentscheidend</li> <li>Führungsstil als langfristig stabiles, situationsbeständiges Verhaltensmuster einer Führungskraft wesentlich durch pers. Grundeinstellung gegenüber Mitarbeiter geprägt</li> <li>Ein- und mehrdimensionale Führungsstil-Konzepte</li> <li>Iowa-Studien (1938-1940)</li> <li>Ohio-State-Studien (seit 1945)</li> <li>Michigan-Studien (ca. 1950)</li> </ul>
<b>Direktion</b>	direktional-hierarchisch	—	—
<b>Führungskraft</b>	unipersonal	—	—
<b>Kommunikation</b>	funktional, vertikal, strukturiert, begrenzt (scalar chain principle); impliziter Theoriebestandteil	—	—
<b>Kultureller Fokus</b>	eigenkulturell	—	—
<b>Räumliche Verortung</b>	lokal	—	—
<b>Führungsstil</b>	autoritär	—	autokratisch, demokratisch, laissez-faire
<b>Kritik</b>			Zusammenhang zwischen spezifischen Verhaltensweisen und den Leistungen nicht nachweisbar, situatives Handeln gewinnt an Relevanz
<b>Sekundärliteratur</b>	Macharzina & Wolf 2010; Drucker 2009a; Miller 2006; Mescon, Albert & Khedouri 1988; Koontz & O'Donnell 1976	Mescon, Albert & Khedouri 1988	Michaelis, Nohe & Sonntag 2012; Hungenberg & Wulf 2007; Sohm 2007

Quelle: Eigene Darstellung.

**Fortsetzung Systematik ausgewählter Führungstheorien, Tab. 3**

Theorie	Systemisches Management	Situative Führungstheorien (Contingency Theory)	New Leadership
Zeit	1940 - 2000	1960 - 1990	1970 - heute
Vertreter	Peter F. Drucker	Fred E. Fiedler	Alan Bryman
Primärliteratur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drucker, Peter F. (1956): Praxis des Management. Ein Leitfadens für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft. Düsseldorf: Econ.</li> <li>• Drucker, Peter F. (1967): Die ideale Führungskraft. Die hohe Schule des Managers. Düsseldorf: Econ.</li> <li>• Drucker, Peter F. (1980): Management in turbulenten Zeiten. Düsseldorf: Econ.</li> <li>• Drucker, Peter F. (2009): Management. Band 1. Frankfurt, New York: Campus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiedler, Fred E. (1967): A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bryman, Alan (1992): Charisma and leadership in organizations. London u.a.: Sage.</li> </ul>
Land	USA	—	—
Key	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management als Disziplin und Praxis</li> <li>• Interdependenz von Systemen</li> <li>• Effektives Management</li> <li>• Management by Objectives (1954)</li> <li>• Selbstentwicklung der effektiven Führungskraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• situative Rahmenbedingungen führungsentscheidend</li> <li>• Beziehungs- und Handlungsmuster einer Gruppe entscheidend</li> <li>• Führung wechselt personen-, erfolgs- und situationsabhängig</li> <li>• Kontingenzmodell nach Fiedler (1967) - LPC-Skala</li> <li>• zentrale Variablen: Führungsstil, Leistung der Arbeitsgruppen / Erfolg, Führungssituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindung der Trait-, Behaviour-, Contingency-Ansätze -&gt; Hybrid-Ansatz</li> <li>• Leadership als Steuerungsprozess seitens der Führungskraft zur gemeinsamen Zielerreichung</li> <li>• neue Führungskräfte: transformational, charismatisch, transformierend, inspirierend, visionär, wertorientiert</li> </ul>
Direktion	kooperativ-hierarchisch	—	—
Führungskraft	unipersonal	—	—
Kommunikation	verständlich (Verweis auf Platos Phaidros)	—	—
Kultureller Fokus	eigenkulturell	—	—
Räumliche Verortung	national mit internationalem Fokus	—	—
Führungsstil	partizipativ	—	—
Kritik	—	eingeschränkte empirische Bestätigung (Messprobleme, konzeptionelle Schwächen)	—
Sekundärliteratur	keine	Michaelis, Nohe & Sonntag 2012; Pinnow 2009; Sohm 2007; Hungenberg & Wulf 2007; Yukl 2006; Steinmann & Schreyögg 2000	Michaelis, Nohe & Sonntag 2012; Sohm 2007; Sashkin 2004

Quelle: Eigene Darstellung.

**Fortsetzung Systematik ausgewählter Führungstheorien, Tab. 4**

Theorie	System-Kybernetisches Management	Transaktionale Führung (Transactional Leadership)	Transformationale Führung (Transformational Leadership)
Zeit	1980 - heute	1980 - heute	1980 - heute
Vertreter	Fredmund Malik	Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio	James MacGregor Burns, Bernard M. Bass
Primärliteratur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malik, Fredmund (2009): Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt am Main: Campus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bass, Bernard M.; Riggio, Ronald E. (2006): Transformational leadership. Mahwah/NJ: Lawrence Erlbaum Associates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burns, James Mac Gregor (1978): Leadership. New York: Harper &amp; Row.</li> </ul>
Land	Schweiz	USA	USA
Key	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basis: Erkenntnisse der Kybernetik &amp; der Systemtheorie</li> <li>• Richtiges Management ist kulturunabhängig, global und universell gültig</li> <li>• Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung</li> <li>• Great Transformation<sup>21</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen durch Transaktion (extrinsische Anreize, rationaler Austauschprozess, geringe emotionale Bindung)</li> <li>• Bedürfnisse der Mitarbeiter werden berücksichtigt, im Fokus steht aber die Zielerreichung</li> <li>• Management-Attribute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen durch Transformation (intrinsische Anreize, emotionaler Austauschprozess, hohe emotionale Bindung)</li> <li>• 4 Bestandteile: Idealisierter Einfluss (verhaltensbezogen + attribuiert), Inspirierende Motivation, Intellektuelle Stimulierung, Individuelle Berücksichtigung</li> <li>• Kommunikation einer Vision</li> <li>• Individualismus und kollektiver Zusammenhalt</li> <li>• Führungskraft wirkt inspirierend &amp; aktiv als Mentor</li> <li>• Berücksichtigung kultureller und historischer Aspekte</li> <li>• Führung wird als Prozess verstanden</li> <li>• Leadership-Attribute</li> </ul>
Direktion	kooperativ-flachhierarchisch	direktiv	partizipativ
Führungskraft	unipersonal	unipersonal	unipersonal
Kommunikation	ganzheitlich, motivierend, aktiv (zuhören und sprechen)	neutral, sachlich	überzeugend, inspirierend
Kultureller Fokus	fremdkulturell	fremdkulturell	fremdkulturell
Räumliche Verortung	international	international	international
Führungsstil	partizipativ, charismatisch	Contingent Reward, Management by Exception, Laisser-Fair	partizipativ-demokratisch
Kritik	—	—	Wirkungsprozesse transformationaler Führung empirisch nachgewiesen
Sekundärliteratur	Pinnow 2009	Furtner & Baldegger 2013; Achouri 2011; Dillerup & Stoi 2011; Hewison & Holden 2011	Furtner & Baldegger 2013; Michaelis, Nohe & Sonntag 2012; Pundt & Nerdinger 2012; Achouri 2011; Dillerup & Stoi 2011; Hewison & Holden 2011; Bass & Riggio 2006; Judge & Piccolo 2004; Bass 1996

Quelle: Eigene Darstellung.

Fortsetzung Systematik ausgewählter Führungstheorien, Tab. 5

Theorie	Full-Range-Leadership-Model (FRL)	Superleadership / Empowering Leadership	Transformationales Superleadership
Zeit	2000 - heute	1990 - heute	2010 - heute
Vertreter	Bruce J. Avolio, John S. Sosik	Charles C. Manz, Henry P. Sims	
Primärliteratur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avolio, Bruce J. (2011): Full range leadership development. 2. Auflage. Thousand Oaks: Sage.</li> <li>Sosik, John S. (2010): Full range leadership development. Pathways for people, profit and planet. New York: Psychology Press.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manz, Charles C.; Sims, Henry P. (1991): Superleadership. Beyond the myth of heroic leadership. In: Organizational dynamics. Jahrgang 19, Heft 4, S. 18-35.</li> </ul>	
Land	USA	USA	
Key	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kombination der zentralen Dimensionen von Führungsverhalten: Transaktionale, Transformationale und Laissez-Faire-Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhung der Selbstbestimmung und Autonomie des Führenden und der Geführten (Self-Leadership)</li> <li>Machtaufteilung zwischen Führenden und Geführten (Shared Leadership durch Empowerment)</li> <li>Abgrenzung gegenüber "Strong Man", "Transactor", "Visionary Hero" und "Superleader"</li> <li>Siebenstufiges Prozessmodell zur Entwicklung von Superleadership (Manz &amp; Sims 1991)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration von Full-Range-Leadership-Modell und Superleadership / Empowering Leadership</li> <li>Fokus liegt auf situativer Führung</li> <li>Self-Leadership-Fähigkeiten der Geführten entwickeln und verstärken</li> </ul>
Direktion	partizipativ, direktiv	demokratisch	situationsabhängig
Führungskraft	unipersonal	multipersonal	unipersonal
Kommunikation	offen	offen	situativ
Kultureller Fokus	fremdkulturell	fremdkulturell	fremdkulturell
Räumliche Verortung	international	international	
Führungsstil	partizipativ	demokratisch	
Kritik	gegenwärtig bedeutsamstes, einflussreichstes Führungsmodell	Führungskonzeption beschreibt nicht die Wirkung von Visionen und Inspirationen, Fokus zu stark auf Geführten	
Sekundärliteratur	Furtner & Baldegger 2013; Avolio 2011	Furtner & Baldegger 2013; Eagly & Johannesen-Schmidt 2007	Furtner & Baldegger 2013

Quelle: Eigene Darstellung.

1.8. Entscheidungsspielraum-Kontinuum von Führungskräften

<p>Entscheidungsspielraum und kommunikativer Einfluss der Führungskraft (FK)</p> <p>Entscheidungsspielraum und kommunikativer Einfluss der Gruppe/Mitarbeiter (MA)</p>							
<b>FOKUS: SITUATIVES ENTSCHEIDUNGSHANDELN</b>							
Führungsstile	AUTORITÄR	PATRIARCHALISCH	BERATEND	KOOPERATIV	PARTIZIPATIV	DEMOKRATISCH	
<b>Entscheidungsfreiheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FK entscheidet, ordnet an, bestimmt und befiehlt</li> <li>- Ziele sind Zielvorgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FK entscheidet, ist aber bestrebt, MA vorher von Entscheidungen zu überzeugen</li> <li>- Ziele sind Zielvorgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FK entscheidet, lässt jedoch Fragen zu ihren Entscheidungen zugunsten eines besseren Verständnisses auf MA-Seite zu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FK informiert ihre MA über ihre beabsichtigten Entscheidungen und MA haben die Möglichkeit der Meinungsäußerung, bevor FK die endgültige Entscheidung fällt</li> <li>- Ziele sind Diskussionsgegenstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FK zeigt Probleme auf und MA entwickeln Vorschläge</li> <li>- aus den gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich die FK für favorisierte Lösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1) MA entscheiden und FK wirkt als Koordinator nach innen und außen</li> <li>- 2) FK legt fest und befähigt MA zur Lösungs- und Entscheidungsfindung</li> </ul>	
<b>Führungsverhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ausschließlich aufgabenorientiert</li> <li>- Mensch als Produktionsfaktor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- primär aufgaben-, z.T. auch personensorientiert</li> <li>- MA als Familie (väterlich/mütterlich wohlwollendes Verhalten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- primär aufgaben-, z.T. auch personensorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FK und MA interagieren miteinander</li> <li>- Kooperationsverhalten zwischen FK und MA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gleichermaßen aufgaben- und personensorientiert</li> <li>- FK ermächtigt MA zur Partizipation, behält aber finale Entscheidungs- zuständigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gleichermaßen aufgaben- und personensorientiert</li> <li>- FK gibt Entscheidungsspielraum fest und befähigt MA zur Entscheidungsfindung</li> <li>- MA ab bzw. setzt Handlungsrahmen fest</li> </ul>	
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Entscheidungsgeschwindigkeit</li> <li>- Übersichtlichkeit</li> <li>- Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Entscheidungsgeschwindigkeit</li> <li>- Motivation der MA durch Information und soziale Fürsorge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation der MA durch Rückfragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaktionsbeziehung zwischen FK und MA</li> <li>- Motivation der MA durch Teilhabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaktionsbeziehung zwischen FK und MA</li> <li>- Motivation der MA durch aktive Teilhabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaktionsbeziehung zwischen FK und MA</li> <li>- Motivation der MA durch aktive Teilhabe</li> <li>- starke Bindungen untereinander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaktionsbeziehung zwischen FK und MA</li> <li>- Motivation der MA durch aktive Teilhabe</li> <li>- Unternehmern</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mangelnde Mitarbeitermotivation</li> <li>- Fokus auf Entscheider</li> <li>- Einschränkung von Freiheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf Entscheider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niedrige Entscheidungsgeschwindigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Idealmodell“ kaum theoretisch fundiert</li> <li>- niedrige Entscheidungsgeschwindigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niedrige Entscheidungsgeschwindigkeit</li> <li>- lange Abstimmungsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niedrige Entscheidungsgeschwindigkeit</li> <li>- lange Abstimmungsprozesse</li> <li>- Wunsch nach Führung</li> <li>- Orientierungslosigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niedrige Entscheidungsgeschwindigkeit</li> <li>- lange Abstimmungsprozesse</li> <li>- Wunsch nach Führung</li> <li>- Orientierungslosigkeit</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bea, Schweizer & Dichtl 1993, S. 10.

## 1.9. Ausgewählte Führungstechniken

Theorie	Kurzbeschreibung	Vorteile	Nachteile	Kommunikationsaspekt	Literatur
<b>Management by Exception (MbE)</b>	Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriffe in Ausnahmesituationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte werden von Routineaufgaben entlastet</li> <li>Mitarbeiter arbeiten selbstständig / eigenverantwortlich</li> <li>Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für Aufgaben</li> <li>MbE spricht auch auf positive Abweichungen an --&gt; Veränderung der Strategie im laufenden Prozess möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter ggf. weniger innovativ / motiviert, da interessante Aufgaben Führungskräften vorbehalten</li> <li>Gefahr von Fehleinschätzungen durch Mitarbeiter bei Ausnahmefällen</li> <li>Toleranzbereiche schwer festzulegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>situativ</li> </ul>	Dillerup & Stoi 2011; Pinnow 2009; Hungenberg & Wulf 2007; Weber 2007
<b>Management by Delegation (MbD)</b>	Führung durch Delegation von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortung auf die Mitarbeiter --> der Mitarbeiter übernimmt die Handlungsverantwortung, die Führungskraft übernimmt Führungsverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarchien werden abgebaut</li> <li>Entlastung des Managements</li> <li>Transparenz durch klare Aufgabenbereiche</li> <li>Nutzung der Kompetenzen der Mitarbeiter</li> <li>Entscheidungen werden auf relevante Ebene verlagert</li> <li>Förderung von Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenarbeit der Mitarbeiter wird nicht gefördert</li> <li>Gefahr, dass nur unattraktive Aufgaben delegiert werden</li> <li>Gefahr bürokratischer Überregulierung und Hierarchieverfestigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>funktional</li> <li>vertikal</li> </ul>	Dillerup & Stoi 2011; Pinnow 2009; Weber 2007
<b>Management by Results (Mbr)</b>	Führung durch Ergebnisüberwachung, z.B. Ergebnisgrößen wie Umsätze, Stückzahlen, Gewinngrößen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Zielvorgaben</li> <li>einfache Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führung durch Kontrolle und nicht durch Vertrauen</li> <li>bei unrealistischen Zielvorgaben Gefahr der Demotivation von Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>funktional</li> <li>vertikal</li> </ul>	Dillerup & Stoi 2011; Hungenberg & Wulf 2007
<b>Management by Objectives (MbO)</b>	Führung durch Zielvereinbarung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter, das regelmäßig überprüft wird	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte werden entlastet, da keine konkrete Beteiligung bei Zielerreichung</li> <li>Mitarbeiter haben größere Freiheit bei Zielerreichung</li> <li>Förderung von Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter</li> <li>Identifikation der Mitarbeiter mit Unternehmenszielen</li> <li>partnerschaftliche Zusammenarbeit der Mitarbeiter wird gefördert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestimmung eindeutiger und messbarer Ziele für alle Ebenen problematisch</li> <li>Zeitintensive Planung und Zielbildung</li> <li>Zielkonflikte sind leicht möglich</li> <li>ungenauere Zielplanung führt zu Konflikten</li> <li>Gefahr der Überkontrolle und des überhöhten Leistungsdrucks (Systembürokratie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>offen</li> <li>kooperativ</li> <li>strukturiert</li> </ul>	Dillerup & Stoi 2011; Macharzina & Wolf 2010; Malik 2009; Pinnow 2009; Hungenberg & Wulf 2007; Weber 2007
<b>Management by Participation (MbP)</b>	Führung durch Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter übernehmen Verantwortung</li> <li>Mitarbeiter erhalten Handlungs- und Entscheidungskompetenz</li> <li>Wissen unterschiedlicher Individuen fließt in Entscheidung ein</li> <li>Vieldimensionalität eines Entscheidungsproblems kann erfasst und berücksichtigt werden</li> <li>ganzheitliches und vernetztes Problemverständnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte geben Steuerungs- und Kontrollmöglichkeit größtenteils ab</li> <li>Entscheidungsprozess ggf. sehr langwierig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>offen</li> <li>kooperativ</li> <li>motivierend</li> </ul>	Malik 2009; Hungenberg & Wulf 2007; Kunz & Siewers 2001
<b>Management by System (Mbs)</b>	Führung durch Systemsteuerung auf der Grundlage kybernetischer Theorien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte stoßen Veränderungen an</li> <li>personensorientierte Entwicklung und Veränderung</li> <li>offen für Beziehungen, Kommunikation, Wandel, Umwelt</li> <li>Raum für persönliches Wachstum, Eigenverantwortung, Engagement und Vertrauen</li> <li>vernetztes Denken und Handeln elementar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte können System aufgrund der hohen Eigendynamik des Systems nie kontrollieren</li> <li>keine vorgegebenen, standardisierten Tools erzeugt ggf. Eindruck der Beliebigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>offen</li> <li>aktiv</li> <li>kooperativ</li> </ul>	Achouri 2011; Pinnow 2011; Pinnow 2009
<b>Harzburger Modell</b>	"Führung im Mitarbeiterverhältnis" (Modell von R. Höhn in den 1950er Jahren entwickelt und aktiv in der Zeit von 1950 - 1970 genutzt, danach abgelöst durch Prinzip des MbD), in dem Mitarbeiter feste Aufgabenbereiche mit eigenverantwortlicher Entscheidungs- und Handlungsbefugnis erhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter denken und handeln selbstständig</li> <li>Mitarbeiter tragen Verantwortung für Aufgabenbereich</li> <li>Führungskräfte werden entlastet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>umfangreiches, wenig flexibles Regelwerk</li> <li>kreative Lösungen werden erschwert</li> <li>fördert Ressortdenken und Bürokratie</li> <li>informelle Aspekte werden vernachlässigt</li> <li>autoritäre Züge, da Mitarbeiter auf wichtige Entscheidungen keinen Einfluss haben</li> <li>konkrete Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeiter wird vernachlässigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>funktional</li> <li>vertikal</li> </ul>	Dillerup & Stoi 2011; Stippier et al. 2011; Pinnow 2009; Kieser 2002b; Wunderer & Grunwald 1980
<b>Evolutionstheoretischer Ansatz</b>	Phänomen der Neuheit und das Unwissen über das Neue zentral (biologischer Ursprung der Evolutionstheorie Anfang des 19. Jh. bei Lamarck und 1859 bei Darwin ("Origin of Species") mit Mutationen in Form von Variation, Selektion und Retention)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsentwicklung als dynamischer Wandlungsprozess, bei dem plötzlich auftretende Neuerungen die Systeme verändern (genetischer Code)</li> <li>Annahme von der Offenheit der Zukunft</li> <li>Auslese der Variationen durch Umwelt entscheidet über Fortbestand der organisationalen Variationen</li> <li>Unternehmensführung als Aufgabe vieler Individuen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlen an Denk- und Sprachkategorien, um zukünftige Zustände der Welt vollständig beschreiben zu können</li> <li>Gestaltende Individuen verfügen nur über begrenzte Rationalität und können Umwelt nicht aktiv beeinflussen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>offen</li> <li>aktiv</li> <li>kooperativ</li> </ul>	Dillerup & Stoi 2011; Herrmann-Pillath 2011; Nölke 2011; Otto 2011; Macharzina & Wolf 2010; Kirsch, Seidl & van Aaken 2009; Merry 2006; Kieser & Woywode 2002; Kirsch 2001
<b>St. Galler Ansatz</b>	Konzept einer spontanen Ordnung, nach dem Verhaltensregeln Ergebnisse von Evolutionsprozessen darstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>durch die Interaktion von Individuen wird Komplexität zugelassen</li> <li>Führungskräfte wirken als Katalysator und schaffen gute Voraussetzungen</li> <li>handelnde Individuen übernehmen Selbstverantwortung, Selbstevaluation und Selbstkritik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte müssen auf aktivistisches Eingreifen verzichten und sich auf Vorläufigkeit einstellen</li> <li>keine vorgegebenen, standardisierten Tools erzeugt ggf. Eindruck der Beliebigkeit</li> <li>kaum inhaltliche Lösungskonzepte vorgegeben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>offen</li> <li>aktiv</li> <li>kooperativ</li> </ul>	Bleicher 2004; Kieser & Woywode 2002
<b>Münchener Ansatz</b>	Organisationen sind zu komplex, um von einem Management geführt werden zu können	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verständigung durch kommunikatives Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationen sind von Führungskräften nicht beherrschbar (hohe Problemkomplexität)</li> <li>Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen haben aufgrund unterschiedlicher Aufgaben und Probleme Verständigungsprobleme (Schnittstellenmanagement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>offen</li> <li>aktiv</li> <li>kooperativ</li> </ul>	Kieser & Woywode 2002

Quelle: Eigene Darstellung.



## 1.10. Bestandsaufnahme: Aufgaben von Führungskräften (Tabelle 1-2), Tab. 1

AUFGABE	ZITAT	QUELLE	
<b>INTEGRIERTE AUFGABEN</b>			
<b>Entscheidung</b>	"Entscheiden"	Theymann & Hofmann 2001, S. 88	
	"Entscheiden"	Malik 2009, S. 202	
	"Delegieren"	Theymann & Hofmann 2001, S. 88	
	"Set up a single, competent energetic guiding authority."	Fayol 1941, S. 53	
<b>Kommunikation</b>	"A leader has to be [...] a communicator - within the organization and to the outside world; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 27	
	"A leader has to be [...] a listener - to the organization and to the world; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 27	
	"Als nächstes hat der Manager [...] zu informieren."	Drucker 2009a, S. 49	
	"Formulate clear, distinct, precise decisions."	Fayol 1941, S. 54	
<b>Verantwortung</b>	"Verantworten"	Theymann & Hofmann 2001, S. 88	
<b>MANAGEMENT-AUFGABEN</b>			
<b>Anordnung</b>	"Pay special attention to the unity of command."	Fayol 1941, S. 54	
	"Anordnen"	Theymann & Hofmann 2001, S. 88	
	"Als nächstes hat der Manager Antriebe zu schaffen [...]."	Drucker 2009a, S. 49	
<b>Kontrolle</b>	"Ensure that the plan is [...] strictly carried out."	Fayol 1941, S. 53	
	"Have everything under control."	Fayol 1941, S. 54	
	"Supervise both material and human order."	Fayol 1941, S. 54	
	"A leader has to [...] make sure the organizations structure makes the most of those resources; keep an eye on how the organization is performing - in how it is meeting its mission, and how it is managing its money; people and time; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 26 f.	
	"A leader has to be [...] a controller - to make sure the mission is being achieved."	Hewison & Holden 2011, S. 27 f.	
	"Kontrollieren"	Theymann & Hofmann 2001, S. 88	
<b>Koordination</b>	"Kontrollieren"	Malik 2009, S. 227	
	"Der vierte grundlegende Bestandteil der Managementtätigkeit ist das Bewerten."	Drucker 2009a, S. 49	
	"Harmonize activities and coordinate efforts."	Fayol 1941, S. 54	
	"A leader has [...] make sure all members of the organization are able to, and are doing, their best; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 26 f.	
	"Kordinieren"	Theymann & Hofmann 2001, S. 88	
	"Organize and coordinate activities."	Yukl 2006, S. 457	
<b>Organisation</b>	"To organize a business is to provide it with everything useful to its functioning: raw materials, tools, capital, personnel."	Fayol 1941, S. 53	
	"A leader has to [...] allocate the organizations resources, in terms of money, people and time; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 26 f.	
	"A leader has to [...] make sure the right people join the organization - and the people who are not right leave it; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 26 f.	
	"Organisieren"	Theymann & Hofmann 2001, S. 88	
	"Organisieren"	Malik 2009, S. 192	
	"Organize and coordinate activities."	Yukl 2006, S. 457	
	"Obtain necessary resources and support."	Yukl 2006, S. 457	
	"Die zweite Aufgabe des Managers ist die Organisation."	Drucker 2009a, S. 49	
	<b>Planung</b>	"Managing means looking ahead."	Fayol 1941, S. 43
		"Ensure that the plan is judiciously prepared [...]."	Fayol 1941, S. 53
"See that the human and material organization is consistent with the objective, resources, and requirements of the concern."		Fayol 1941, S. 53	
"Für Ziele sorgen."		Malik 2009, S. 176	
	"Als erstes stellt der Manager Ziele auf."	Drucker 2009a, S. 49	

## Fortsetzung Bestandsaufnahme: Aufgaben von Führungskräften, Tab. 2

FÜHRUNGS-AUFGABEN		
Direktion	"A leader has to be [...] an direction setter - to get in moving the right direction; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 27
Diskussion	"A leader has to [...] resolve disputes within the organization - personal and professional; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 26 f.
Motivation / Unterstützung	"A leader has to be [...] a supporter of people in the organization; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 27 f.
Repräsentation	"A leader has to [...] be a figurehead for the organization as a whole; in a limited company or a charity, represent the organization to the board of directors; represent the organization to external partners, investors, funders and the rest of the world; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 26
Vermittlung	"Vermitteln"	Theymann & Hofmann 2001, S. 88
	"Anleiten"	Theymann & Hofmann 2001, S. 88
	"Menschen entwickeln und fördern."	Malik 2009, S. 242
	"Fünftens und letztes entwickelt der Manager Menschen, darunter sich selbst."	Drucker 2009a, S. 50
Vision	"A leader has to [...] plan the organizations future."	Hewison & Holden 2011, S. 26 f.
	"Gestalten"	Theymann & Hofmann 2001, S. 88
LEADERSHIP-AUFGABEN		
Ausrichtung	"Create alignment on objectives and strategies."	Yukl 2006, S. 456
	"Strengthen collective identity."	Yukl 2006, S. 456
	"Encourage and facilitate collective learning."	Yukl 2006, S. 457
	"Develop and empower people."	Yukl 2006, S. 457
	"Promote social justice and morality."	Yukl 2006, S. 457
Bindung	"Build task commitment and optimism."	Yukl 2006, S. 456
Inspiration	"A leader has to be an inspirer, to get the organization moving; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 27
Kommunikation der Mission	"A leader has to make sure the organization knows what its mission is; [...]."	Hewison & Holden 2011, S. 26
Übersetzung	"Help interpret the meaning of events."	Yukl 2006, S. 456
Vertrauen und Kooperation	"Build mutual trust and cooperation."	Yukl 2006, S. 456

Quelle: Eigene Darstellung.

## 1.11. Bestandsaufnahme: Eigenschaften v. Führungskräften (Tabelle 1-3), Tab. 1

Eigenschaft	Referenz	Quelle
<b>INTEGRIERTE EIGENSCHAFTEN</b>		
Charakter	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 544
Entscheidungskompetenz, -fähigkeit	"Kompetenzbereiche eines effektiven Managers"	Drucker 2009a, S. 26
	"Aussagen guter Führung"	Pinnow 2009, S. 175
	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Intelligenz	"Eigenschaften erfolgreicher Führung"	Robbins & Coulter 2009, S. 388
	"Merkmale von Führungspersonen"	Wegge & von Rosenstiel 2007, S. 481
	"Merkmale einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit 1918"	Bendix 1960, S. 397
Interkulturelle Kompetenz	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Informationskompetenz	"Kompetenzbereiche eines effektiven Managers"	Drucker 2009a, S. 26
Kommunikation (inkl. gut im Zuhören)	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
	"Kompetenzbereiche eines effektiven Managers"	Drucker 2009a, S. 26
	"Aussagen guter Führung"	Pinnow 2009, S. 175
	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Persönlichkeit	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Selbstbestimmung	"Eigenschaften guter Leader"	Yukl 2002, S. 184 ff.
Selbstbewusstsein	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Selbstkenntnis	"Aussagen guter Führung"	Pinnow 2009, S. 175
	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Selbstvertrauen	"Eigenschaften erfolgreicher Führung"	Robbins & Coulter 2009, S. 388
	"Eigenschaften guter Leader"	Yukl 2002, S. 184 ff.
	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Sprachkenntnisse	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten" (spezielle Anforderungen an internat. FK)	Köhnke & Stache 1994, S. 545
Vielsprachigkeit	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Werte	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
<b>MANAGEMENT-EIGENSCHAFTEN</b>		
Ambition	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Analyse / Objektivität	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
	"Manager von morgen als Ideal der Vielseitigkeit"	Drucker 1967, S. 36
Aufgabenerfüllung	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Autorität würdig sein	"Merkmale einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit 1928"	Bendix 1960, S. 397
Befähigung	"Merkmale einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit 1918"	Bendix 1960, S. 397
Beharrlichkeit bei Zielerreichung	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Belastbarkeit	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Berechenbarkeit	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Beschleunigung	"Glorreiche Führungsmuster"	Wüthrich, Osmetz & Kaduk 2009, S. 19
Budgetierung	"Kompetenzbereiche eines effektiven Managers"	Drucker 2009a, S. 26
Ehrgeiz bei Zielerreichung	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Eigenständigkeit	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Eingebundenheit in den betrieblichen Alltag / Information	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Fachkenntnisse, -kompetenz (Mathematik)	"Eigenschaften erfolgreicher Führung"	Robbins & Coulter 2009, S. 388
	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 544
	"Manager von morgen als Ideal der Vielseitigkeit"	Drucker 1967, S. 36
Fairness	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
	"Merkmale einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit 1918"	Bendix 1960, S. 397
Frustrationstoleranz	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Gewissenhaftigkeit	"Merkmale von Führungspersonen"	Wegge & von Rosenstiel 2007, S. 481
Hartnäckigkeit / Standhaftigkeit / Eifer	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Handlungsorientierung (resolut)	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Konsequenz	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Kontrolle	"Glorreiche Führungsmuster"	Wüthrich, Osmetz & Kaduk 2009, S. 19
Kurzfristiges Handeln	"Glorreiche Führungsmuster"	Wüthrich, Osmetz & Kaduk 2009, S. 19
Langfristiges Handeln	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
Leistungsorientierung	"Merkmale von Führungspersonen"	Wegge & von Rosenstiel 2007, S. 481
	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Logisches Vorgehen	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 544
Loyalität	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Messung / Messbarkeit (Erfolg)	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
	"Kompetenzbereiche eines effektiven Managers"	Drucker 2009a, S. 26
Macht	"Aussagen guter Führung"	Pinnow 2009, S. 175
Organisation	"Manager von morgen als Ideal der Vielseitigkeit"	Drucker 1967, S. 36
Prioritäten setzen	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Pünktlichkeit	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Rahmenbedingungen als Orientierung	"Glorreiche Führungsmuster"	Wüthrich, Osmetz & Kaduk 2009, S. 19
Rationalität	"Glorreiche Führungsmuster"	Wüthrich, Osmetz & Kaduk 2009, S. 19
Stabilität	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
	"Eigenschaften guter Leader"	Yukl 2002, S. 184 ff.
Standardisierung	"Glorreiche Führungsmuster"	Wüthrich, Osmetz & Kaduk 2009, S. 19
Steuerung	"Kompetenzbereiche eines effektiven Managers"	Drucker 2009a, S. 26
	"Glorreiche Führungsmuster"	Wüthrich, Osmetz & Kaduk 2009, S. 19
Strategie	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
Streben nach Verantwortung	"Kernwerte für persönliches Handeln von Führungskräften"	Hattendorf 2013, S. 10
	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Stresstoleranz	"Eigenschaften guter Leader"	Yukl 2002, S. 184 ff.
	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Systematisches Vorgehen	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 544
Verlässlichkeit	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Vorbild (vorbildlich)	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Zuverlässigkeit	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31

## Fortsetzung: Bestandsaufnahme: Eigenschaften v. Führungskräften, Tab. 2

FÜHRUNGS-EIGENSCHAFTEN		
Aufrichtigkeit	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Ausgewogenheit	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Begeisterungsfähigkeit	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Kunz & Siewers 2001, S. 76
	"Aussagen guter Führung"	Pinnow 2009, S. 175
	"Merkmale einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit 1918"	Bendix 1960, S. 397
Beratung	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Kunz & Siewers 2001, S. 76
Bereitschaft, Konsequenzen zu übernehmen	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Bereitschaft, Neues zu lernen und von Untergeordneten zu lernen	"Merkmale einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit 1928"	Bendix 1960, S. 397
Bereitschaft zum Wandel	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Bescheidenheit	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Beziehungsmanagement (Kollegen, Partner, andere Interessengruppen)	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
Dialogorientierung	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Durchsetzungsfähigkeit, -vermögen	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 544
Ehrlichkeit	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
	"Eigenschaften erfolgreicher Führung"	Robbins & Coulter 2009, S. 388
	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Merkmale einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit 1918"	Bendix 1960, S. 397
Einfühlsamkeit	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Elan	"Eigenschaften erfolgreicher Führung"	Robbins & Coulter 2009, S. 388
Emotionale Intelligenz	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Emotionale Reife	"Eigenschaften guter Leader"	Yukl 2002, S. 184 ff.
Energie (hohes Energieniveau)	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
	"Eigenschaften guter Leader"	Yukl 2002, S. 184 ff.
Engagement / Begeisterung	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Enthusiasmus	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Entscheidungsfähigkeit, -freude	"Manager von morgen als Ideal der Vielseitigkeit"	Drucker 1967, S. 36
	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 544
Entschlossenheit	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Ethik	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Extraversion	"Eigenschaften erfolgreicher Führung"	Robbins & Coulter 2009, S. 388
	"Merkmale von Führungspersonen"	Wegge & von Rosenstiel 2007, S. 481
Fähigkeit, andere Menschen zu beeinflussen	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Fähigkeit, soziale Strukturen zu schaffen	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Fehlerkultur (Fehler zugeben können)	"Merkmale einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit 1928"	Bendix 1960, S. 397
Feinfühligkeit	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Flexibilität	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 545
	(spezielle Anforderungen an internat. FK)	
Förderung von Kompetenz und Kapazität	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
Führungsstärke, -kompetenz	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
	"Eigenschaften erfolgreicher Führung"	Robbins & Coulter 2009, S. 388
Ganzheitlichkeit (keine Details)	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Gegensätze aushalten	"Aussagen guter Führung"	Pinnow 2009, S. 175
Gestaltung attraktiver Arbeitsplätze	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Initiative	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Innovation	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Integration	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Integrität	"Kernwerte für persönliches Handeln von Führungskräften"	Hattendorf 2013, S. 10
	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
	"Eigenschaften guter Leader"	Yukl 2002, S. 184 ff.
	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Kooperationsbereitschaft / Partizipation	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Kooperative Führung	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Kritikfähigkeit	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Merkmale einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit 1928"	Bendix 1960, S. 397
Leben vereinbarter Führungsgrundsätze	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Liebe zu Menschen	"Aussagen guter Führung"	Pinnow 2009, S. 175
Loslassen	"Aussagen guter Führung"	Pinnow 2009, S. 175
Machtstreben, um gemeinsame Bedürfnisse befriedigen zu können	"Eigenschaften guter Leader"	Yukl 2002, S. 184 ff.
Menschenkenntnis	"Manager von morgen als Ideal der Vielseitigkeit"	Drucker 1967, S. 36
Menschlichkeit (menschlich)	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Mitarbeiterentfaltung zulassen	"Merkmale einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit 1928"	Bendix 1960, S. 397
Mitgefühl	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Mobilität	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 545
	(spezielle Anforderungen an internat. FK)	
Motivation	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Mut	"Kernwerte für persönliches Handeln von Führungskräften"	Hattendorf 2013, S. 10
	"Mehr Mut im Management"	Kanter 2012, S. 104
	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255

### Fortsetzung: Bestandsaufnahme: Eigenschaften v. Führungskräften, Tab. 3

Nachdenklichkeit / Intelligenz / Weisheit	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Nachhaltigkeit	"Kernwerte für persönliches Handeln von Führungskräften"	Hattendorf 2013, S. 10
Neugier	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Offenheit / Toleranz (gegenüber Menschen, Vielseitigkeit, Ideen)	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Offenheit und Anpassungsfähigkeit gegenüber fremden Kulturen	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten" (spezielle Anforderungen an internat. FK)	Köhnke & Stache 1994, S. 545
Optimismus	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Orientierung geben	"Aussagen guter Führung"	Pinnow 2009, S. 175
Proaktivität	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Reflexion	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Respekt	"Kernwerte für persönliches Handeln von Führungskräften"	Hattendorf 2013, S. 10
Risikobereitschaft bei Problemlösung	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Ruhe (ruhig)	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
Soziale Kompetenz	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Tatkraft	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Teamfähigkeit	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 544
Toleranz	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Unabhängigkeit	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Unterstützung / Hilfsbereitschaft	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Kunz & Siewers 2001, S. 76
Urteilsvermögen in kritischen Situationen	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Verbindung Organisationsentwicklung mit Personalentwicklung	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Vertrauen	"Kernwerte für persönliches Handeln von Führungskräften"	Hattendorf 2013, S. 10
Wagemut	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Weiterbildung (in eigener Sache)	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Zielvereinbarungen	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Zugehen auf andere	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
<b>LEADERSHIP-EIGENSCHAFTEN</b>		
Charisma	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
Darstellungs- und Gestaltkraft	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 544
Inspiration	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Kreatives Vorgehen	"Eigenschaften einer guten Führungskraft"	Jetter 2001, S. 31
	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 544
Künstlerische Einsichten	"Manager von morgen als Ideal der Vielseitigkeit"	Drucker 1967, S. 36
Leidenschaft	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Offenheit für Experimente	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187
Originalität bei Zielerreichung	"Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit"	Stogdill 1974 in Hungenberg & Wulf 2007, S. 342
Pragmatismus	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
Schöpferische Begabung	"Manager von morgen als Ideal der Vielseitigkeit"	Drucker 1967, S. 36
Sinnstiftung	"Aussagen guter Führung"	Pinnow 2009, S. 175
Veränderungsbereitschaft, -management	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
	"Aussagen guter Führung"	Pinnow 2009, S. 175
Vernetztes Denken	"Einflussgrößen auf das Führungsverhalten"	Köhnke & Stache 1994, S. 544
Vision(en)	"Anforderungsprofil eines CEOs bei Procter & Gamble"	Lafley 2011, S. 54
	"Qualitäten für den sicheren Managementenerfolg"	Mintzberg 2010, S. 255
	"Qualitäten, die eine Führungskraft auszeichnen"	Springer 2000, S. 187

Quelle: Eigene Darstellung.

**1.12. Quantitative und qualitative Forschungsprinzipien im Vergleich**

	<b>Quantitative Forschung</b>	<b>Qualitative Forschung</b>
<b>Erkenntnisinteresse</b>	Erklären/Falsifizieren	Beschreiben/Verstehen
<b>Ansatz I</b>	Objektivität	Subjektivität
<b>Ansatz II</b>	Partikularistisch	Holistisch
<b>Fallzahl</b>	Groß (Nomothetik)	Klein (Ideographie)
<b>Fragen</b>	Geschlossen	Offen
<b>Ergebnisse</b>	Numerische Daten	Deskriptive Daten
<b>Methodik</b>	Mathematisch-statistisch	Logisch-schließend
<b>Ableitung I</b>	Deduktiv	Induktiv, „hypothetisches Schluss- folgern“
<b>Ableitung II</b>	Statisch	Dynamisch-prozessural
<b>Formalisierungsgrad der Forschung</b>	Hoch (logische Abfolge)	Gering (Offenheit, Zirkularität)
<b>Umwelt</b>	Laboratmosphäre	„reales Leben“
<b>Analyse</b>	Reduktive Datenanalyse	Explikative Datenanalyse

Quelle: In Anlehnung an Wrona 2009, S. 226, Flick 2007, S. 22 ff. und 39 ff.; Flick, Kardorff & Steinke 2007, S. 14 ff.; Hopf 2007, S. 349 ff.; Gläser & Laudel 2006, S. 26 ff.; Atteslander 2003, S. 238; Cropley 2002, S. 25.

---

### 1.13. Führungsattribute einer globalen Führungskraft im 21. Jahrhundert

- **Global Leaders Have Business Savvy (1)**

*“Global leaders are results driven, and they achieve outstanding business results. Because business problems have become complex, global leaders have a broader view of the business and the world. They have an extensive knowledge of the business including sales, marketing, finance, manufacturing, and other areas. This knowledge supports their decision making. Given that a major challenge is dealing with constant change, global leaders adapt well to new situations, new cultures, and new bosses.” (Conner 2000, S. 149)*

- **Global Leaders Know How to Use Their Personal Influence (2)**

*“They know how to tap into and leverage corporate resources including formal and informal networks. Given the need to work together to solve business problems, they know how to use teams. Global leaders know how to work well with others, and they have strong influencing skills. Their communication skills are excellent, extending upward, downward, and laterally. As a result, they use these skills to ensure that people understand and support where the business is headed.” (Conner 2000, S. 149)*

- **Global Leaders Bring a Global Perspective (3)**

*“Technology has made the world smaller for large companies so global leaders have a global perspective and understand the global marketplace. They have a high degree of cultural sensitivity. For instance, when they move to a new country, they make a serious effort to fit in and respect the culture. They are eager to learn the language.” (Conner 2000, S. 149)*

- **Global Leaders Have Strong Character (4)**

*“They talk about vision, purpose, and values with clarity. They can be counted on to do what is right. Should they be pushed to do something they oppose, they aren’t reluctant to resist. They understand that there are changing employee expectations. They inspire trust in others, and they value and respect the differences each person brings to the workplace. Global leaders with strong character meet commitments, act consistent with their words, and are interested in the well being of others. They use their power and influence to benefit the organization rather than for personal gain.” (Conner 2000, S. 149)*

- **Global Leaders Know How to Motivate People (5)**

*“They understand that employees want direction from above and they want opportunities for growth and development. Global leaders lead in a way that inspires and motivates. They have vision, and they communicate a clear sense of direction. They are role models for others. They know how to build and lead their teams. They are comfortable with conflict and they know how to constructively deal with conflict among their people.” (Conner 2000, S. 149)*

- **Global Leaders Act Like Entrepreneurs (6)**

*“They understand that international competition is challenging companies to act faster and smarter. Because customers and consumers are demanding quality, lower prices, and speed, global leaders put greater emphasis on new product develop-*



*ment, standardization of business processes, and speed to market. They are creative individuals who encourage others to be innovators. They challenge the status quo, and they take risks. Because they seek results, they have become skilled at overcoming obstacles. They also have a sense of urgency that inspires them to take initiative and to do things fast. Most important, they are selfstarters committed to their work. Based on the findings of the interviews, the next step was to design a leadership development strategy that would address the concerns raised by the senior executives. This strategy is described in the next section.” (Conner 2000, S. 149)*

Quelle: Conner, Jill (2000): Developing the global leaders of tomorrow. In: Human Resource Management, Jahrgang 39, Heft 2-3, S. 147-157.

### **Diese Attribute bedingen folgende Agitationsfelder globaler Führungskräfte:**

#### **Entscheidungs- und Durchsetzungsstärke**

- „results driven“ (1) Bezug Connor, siehe numerische Angabe in Klammern
- „knowledge supports their decision making“ (1)
- “They understand that employees want direction from above” (5)
- “They challenge the status quo, and they take risks” (6)
- “They also have a sense of urgency that inspires them to take initiative and to do things fast” (6)
- “they are selfstarters committed to their work” (6)

#### **Global-visionäres Denken und Handeln**

- „broader view of the business and the world“ (1)
- “global leaders have a global perspective and understand the global marketplace” (3)
- “They have vision” (5)
- “They understand that international competition is challenging companies to act faster and smarter” (6)

#### **Sprach- und Kommunikationsstärke**

- „communication skills are excellent, extending upward, downward, and laterally” (2)
- “They are eager to learn the language” (3)
- “talk about vision, purpose, and values with clarity” (4)
- “and they communicate a clear sense of direction” (5)

#### **Ideen- und Motivationsgeber für Andere**

- “inspire trust in others, and they value and respect the differences each person brings to the workplace” (4)
- “Global leaders lead in a way that inspires and motivates” (5)
- “They are role models for others” (5)
- “They are creative individuals who encourage others to be innovators” (6)

#### **Kulturelle Sensibilität und Empathie**

- „global leaders adapt well to new situations, new cultures, and new bosses“ (1)
- “have a high degree of cultural sensitivity” (3)
- “when they move to a new country, they make a serious effort to fit in and respect the culture” (3)



- “They are comfortable with conflict and they know how to constructively deal with conflict among their people” (5)

**Optimale Nutzung von Netzwerken**

- “know how to tap into and leverage corporate resources including formal and informal networks” (2)
- “given the need to work together to solve business problems, they know how to use teams” (2)
- „know how to work well with others, and they have strong influencing skills” (2)
- “They know how to build and lead their teams” (5)

**(Über-)Fachliches Wissen**

- “extensive knowledge of the business including sales, marketing, finance, manufacturing, and other areas” (1)
- “Because customers and consumers are demanding quality, lower prices, and speed, global leaders put greater emphasis on new product development, standardization of business processes, and speed to market” (6)

**Loyales Verhalten gegenüber Anderen**

- “meet commitments, act consistent with their words, and are interested in the well being of others” (4)
- “They use their power and influence to benefit the organization rather than for personal gain” (4)

Quelle: Eigene Darstellung.

## 2. Anhang 2: Ergebnisse der empirischen Untersuchung

### 2.1. Beispielhaftes E-Mail-Anschreiben der potenziellen Interviewpartner nach telefonischem Erstkontakt

**Von:** Mergler – Global-Leadership-Forschung

**Betreff:** Mein Anruf von heute Vormittag: Dissertationsprojekt „Cultural Global Leadership“

**An:** vorname.nachname@unternehmen.com (E-Mail-Adresse des Interviewpartners)

*„Verraten Sie mir, wie die globale Führungskraft von morgen aussieht!?“*

Sehr geehrter Herr/Frau XY,

nach dem sehr freundlichen Telefonat mit Ihrem Kollegen Herrn XY/Ihrer Kollegin Frau XY heute Vormittag, wende ich mich heute direkt an Sie und frage Sie:

Wie verändert sich Führung in Zeiten zunehmender Globalisierung – und was bedeutet dieser Wandel für eine Führungskraft des 21. Jahrhunderts? Wie muss diese globale Führungskraft konstituiert sein, damit sie ein internationales Unternehmen im 21. Jahrhundert zum Erfolg führt?

Diesen Fragen gehe ich als Doktorandin an der Leuphana Universität Lüneburg (Deutschland) im Rahmen meiner Forschung zum Thema „Cultural Global Leadership“ nach, die von Professor Dr. Egbert Kahle betreut wird. Die Untersuchung ist darauf ausgelegt, den Habitus einer globalen Führungskraft Anfang des 21. Jahrhunderts zu evaluieren. Besonderer Fokus liegt hier auf den persönlichen Qualifikationen einer Führungskraft in Bezug auf Führung, Kommunikation und kulturellem Handlungsvermögen.

**In Ihrer Funktion als [Funktion/Position] bei [Name des Unternehmens] agieren Sie als globale Führungskraft und täglich erleben Sie die Anforderungen an die Führungskräfte des Top-Managements in einem international agierenden Unternehmen. Daher möchte ich Ihre Expertise gerne in meine Datenerhebung aufnehmen und wäre Ihnen sehr verbunden, wenn Sie mir die Gelegenheit gäben, ein Gespräch mit Ihnen zu führen.**

Eine kurze Darstellung zu Problemstellung, Ziel und Nutzen der Arbeit sowie Informationen zu den Rahmendaten des Gesprächs und einen Gesprächsleitfaden mit den Themen, die ich im Interview gerne ansprechen möchte, finden Sie - wie ebenfalls mit Herrn/Frau XY besprochen - im angehängten Praxis-Exposé.

Bei Rückfragen stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung.

Ich freue mich auf eine positive Rückmeldung Ihrerseits.

Mit freundlichen Grüßen  
Melanie Mergler

---

**Kontakt:**

**Melanie Mergler, M.A. (Doktorandin)**

E-Mail: [global-leadership\\_\[Gruppenkürzel\]\\_\[nachname\]@forschung.mergler.biz](mailto:global-leadership_[Gruppenkürzel]_[nachname]@forschung.mergler.biz)

XING: [https://www.xing.com/profile/Melanie\\_Mergler](https://www.xing.com/profile/Melanie_Mergler)

Mobil: +49 (172) 42 52 915

**Prof. Dr. Egbert Kahle (Wissenschaftliche Betreuung)**

Professur für BWL, Organisation & Entscheidung  
Leuphana Universität Lüneburg, Scharnhorststr. 1, C6.001, 21335 Lüneburg

Homepage: <http://www.leuphana.de/egbert-kahle.html>

E-Mail: [kahle@uni.leuphana.de](mailto:kahle@uni.leuphana.de)

Telefon: +49 (4131) 677 2232

2.2. Anonymisierte Übersicht der Interviewsituationen<sup>313</sup>

Nr.	Company	Interviewpartner	Länge Int. in min.
	<b>Executive-Search-Unternehmen/ Head-Hunter (HH)</b>		
1.	<u>Russel Reynolds Associates</u>	HH_Hamburg_m_1	50:14:00
2.	<u>Egon Zehnder International Ltd.</u>	HH_Hamburg_w_1	43:59:00
4.	<u>Egon Zehnder International Ltd.</u>	HH_Hamburg_w_2	siehe HH_Hamburg_w_1
3.	<u>Gemini Executive Search GmbH</u>	HH_Hamburg_m_2	77:41:00
5.	<u>Odgers Berndtson Unternehmens- beratung</u>	HH_Hamburg_m_3	110:58:00
6.	<u>Kienbaum Executive Consultants GmbH</u>	HH_Hamburg_m_4	81:34:00
7.	<u>Civitas International</u>	HH_Hamburg_w_3	67:41:00
8.	<u>Markut Executive Search</u>	HH_Hamburg_m_5	99:25:00
9.	<u>Vesterling Personalberatung</u>	HH_Hamburg_m_6	47:08:00
10.	<u>Russel Reynolds Associates</u>	HH_Hamburg_m_7	59:55:00
11.	<u>Stanton Chase International</u>	HH_Hamburg_m_8	54:41:00
12.	<u>Transearch International</u>	HH_Hamburg_m_9	75:36:00
13.	<u>Pearlfisher Partners Executive Search</u>	HH_Hamburg_m_10	45:46:00
			<b>814:38:00</b>
			<b>(13:34:38h)</b>
	<b>TOP-Führungskräfte Industrie/ Führungskräfte der obersten Führungsebene (FK_I)</b>		
14.	<u>Körber AG</u>	FK_I_Hamburg_m_1	22:00:00
15.	<u>Körber AG</u>	FK_I_Hamburg_m_2	66:00:00
16.	<u>Airbus Operations GmbH</u>	FK_I_Hamburg_m_3	59:00:00
17.	<u>EADS</u>	FK_I_Frankreich_m_4	32:05:00
18.	<u>Körber AG</u>	FK_I_Hamburg_m_5	32:13:00
29.	<u>Airbus</u>	FK_I_Hamburg_m_6	60:39:00
			<b>271:57:00</b>
			<b>(4:31:57h)</b>
	<b>Top-Führungskräfte Medien/ Führungskräfte der obersten Führungsebene (FK_M)</b>		
19.	<u>Axel Springer AG</u>	FK_M_Berlin_m_1	61:32:00

<sup>313</sup> Übersicht anhand von Angabe des Unternehmens, Interviewpartner anonym, Interviewlänge.

20.	<u>Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft</u>	FK_M_Berlin_m_2	40:48:00
21.	<u>Bauer Publishing Group</u>	FK_M_New York_m_3	63:36:00
22.	<u>dpa</u>	FK_M_Hamburg_m_4	43:32:00
23.	<u>selbständig</u>	FK_M_Berlin_m_5	62:21:00
24.	<u>XING AG</u>	FK_M_Hamburg_m_6	25:10:00
25.	<u>Axel Springer AG</u>	FK_M_Hamburg_m_7	23:23:00
			<b>320:22:00</b>
			<b>(5:20:22h)</b>
	<b>Nachwuchsführungskräfte/High Potentials Industrie (HP_I)</b>		
26.	<u>Lufthansa Technik</u>	HP_I_Hamburg_m_1	56:39:00
27.	<u>International Registries, Inc.</u>	HP_I_Hamburg_m_2	69:08:00
28.	<u>cargo-partner logistics (china) ltd.</u>	HP_I_Hongkong_m_3	80:06:00
30.	<u>Hauni Körper Solutions</u>	HP_I_Hamburg_m_4	49:24:00
			<b>255:17:00</b>
			<b>(4:15:17h)</b>
	<b>Nachwuchsführungskräfte/High Potentials Medien (HP_M)</b>		
31.	<u>Axel Springer AG</u>	HP_M_Berlin_m_1	46:13:00
32.	<u>Google</u>	HP_M_Hamburg_w_1	50:20:00
33.	<u>BBC R+D</u>	HP_M_London_w_2	85:29:00
			<b>182:02:00</b>
			<b>(3:02:02h)</b>
	<b>Human Resources gesamt (HR)</b>		
34.	<u>Linde AG</u>	HR_I_München_m_1	29:17:00
35.	<u>Daimler AG</u>	HR_I_Stuttgart_m_2	33:11:00
36.	<u>Bauer Media Group</u>	HR_M_Hamburg_m_3	94:43:00
37.	<u>Infineon Technologies AG</u>	HR_I_Neubiberg_m_4	40:05:00
			<b>197:16:00</b>
			<b>(3:17:16h)</b>
	<b>Sonstige</b>		
A	<u>Malik Management</u>	Malik_St.Gallen	siehe Vortrags- Teiltranskript (nicht in Erhebung)
	<b>GESAMT</b>		<b>2041:32:00</b>
			<b>(34:01:32h)</b>

### 2.3. Positionen der Interviewpartner

1.	Executive Search Experts	13
2.	Key Account/Head of	12
3.	Vorstandsmitglieder	5
4.	Vorstandsvorsitzende/CEOs	4
5.	Aufsichtsratsvorsitzender	1
6.	Sonstige	2
	<b>SUMME</b>	<b>37</b>

### 2.4. Struktureller Gesamtüberblick der Interviewsituationen

<b>Anzahl Interviews gesamt</b>	37
davon persönliche Interviews	30
davon Telefoninterviews	7
davon Executive Search/Head-Hunter	13
davon Top-Führungskräfte	12
▶ Industrie	5
▶ Medien	7
davon High-Potentials	8
▶ Industrie	5
▶ Medien	3
davon HR/Personalverantwortliche	4
▶ Industrie	3
▶ Medien	1
<b>Männliche Interviewpartner</b>	32
<b>Weibliche Interviewpartner</b>	5
<b>Länge der Interviews in Min.</b>	2041:32:00
<b>Länge der Interviews in Std.</b>	34:01:32
<b>Seitenanzahl Transkripte ges.</b>	641

## 2.5. Executive Search Experts/Head Hunter (HH): Interviewdetails, Chancen und Risiken in Bezug auf Leitfadeninterview

- **Leitfadengestütztes Experten-Interview (qualitativ):**  
Kategorien: Führung, Führungskraft, Executive Search, Kultur & Kommunikation
- **Interviewpartner:**  
Executive Search Experts, Anzahl: 13 Personen, davon 3 Frauen
- **Organisationen:**  
Unternehmensberatungen, Executive Search Companies
- **Tätigkeitsradius der Interviewpartner:**  
Europa & Global
- **Dauer der Interviews:**  
44 - 111 Minuten
- **Form der Interviews:**  
Persönlich (12) und Telefonisch (1)
- **Untersuchungszeitraum:**  
Mai - September 2013
- **Zugang:**  
Schriftliche / Telefonische Ansprache



### CHANCEN

- **Einblick in die Recruiting-Praxis globaler Führungskräfte**  
→ *Wie werden potenzielle Kandidaten ausgewählt?*
- **Erkenntnisgewinn über den „Eigenschaftsbegriff“ globaler Führungskräfte**  
→ *Gibt es Anforderungsprofile für die Rekrutierung globaler Führungskräfte*
- **Erkenntnisgewinn über die Veränderung von Anforderungsprofilen an Führungskräfte**  
→ *Was zeichnet eine erfolgreiche FK aus – vor zehn Jahren, heute, in zehn Jahren?*
- **Erkenntnisgewinn über Herausforderungen an globale Führungskräfte im 21. Jahrhundert**  
→ *Liegen eher fachliche oder kulturell-soziale Herausforderungen vor?*
- **Sachliche Distanz zum Gegenstandsbereich, da keine individuelle Betroffenheit vorliegt**

### RISIKEN

- **Annahme:** Erschwerter Zugang zum Feld aufgrund hoher Diskretionsbarrieren  
**Realität:** Diskretionsbarrieren nicht so hoch, als dass Zugang versperrt bliebe. Große Offenheit nach Direktansprache. Z.T. Hartnäckigkeit erforderlich.
- **Annahme:** Antworten sind durch Befragung ausschließlich deutscher Headhunter einseitig geprägt  
**Realität:** Befragte Headhunter in Deutschland haben internationalen Blickwinkel und stehen in engem Austausch mit internationalen Kollegen.

## 2.6. Top-Führungskräfte im globalen Segment (FK): Interviewdetails, Chancen und Risiken in Bezug auf Leitfadeninterview

- **Leitfadengestütztes Experten-Interview (qualitativ):**  
Kategorien: Führung, Führungskraft, Leadership/Innensicht, Kultur & Kommunikation
- **Interviewpartner:**  
Globale Führungskräfte, Anzahl: 12 Personen, davon 0 Frauen
- **Organisationen:**  
Industrie und Medien
- **Tätigkeitsradius der Interviewpartner:**  
Europa & Global
- **Dauer der Interviews:**  
22 - 66 Minuten
- **Form der Interviews:**  
Persönlich (11) und Telefonisch (1)
- **Untersuchungszeitraum:**  
Juni – Oktober 2013
- **Zugang:**  
Schriftliche / Telefonische Ansprache



### CHANCEN

- **Einblick in das globale Führungsverständnis von globalen Führungskräften**  
→ *Wie werden Zusammenhänge zwischen Führung, Globalität, Kommunikation und Kultur betrachtet?*
- **Erkenntnisgewinn über den „Eigenschaftsbegriff“ globaler Führungskräfte**  
→ *Gibt es Selbstverständlichkeiten in Hinblick auf die Existenz globaler Führungskräfte?*
- **Erkenntnisgewinn über die Veränderung von Anforderungsprofilen an Führungskräfte**  
→ *Was zeichnet eine erfolgreiche FK aus – vor zehn Jahren, heute, in zehn Jahren?*
- **Erkenntnisgewinn über Herausforderungen an globale Führungskräfte im 21. Jahrhundert**  
→ *Liegen eher fachliche oder kulturell-soziale Herausforderungen vor?*

### RISIKEN

- **Annahme:** Erschwerter Zugang zum Feld aufgrund hoher Diskretionsbarrieren  
**Realität:** Sehr geringe Response auf Direktansprache der CEOs von DAX-Unternehmen. 
- **Annahme:** Antworten sind durch Befragung z.T. deutscher Führungskräfte ggf. einseitig geprägt  
**Realität:** Befragte Führungskräfte agieren im globalen Kontext und verfügen über intensive globale Führungserfahrung. 
- **Annahme:** Keine sachliche Distanz zum Gegenstandsbereich, da individuelle Betroffenheit vorliegt.  
**Realität:** Sehr differenzierte und reflektierte Betrachtung des Gegenstandsbereiches. 

## 2.7. High Potentials im globalen Segment (HP): Interviewdetails, Chancen und Risiken in Bezug auf Leitfadenterview

- **Leitfadengestütztes Experten-Interview (qualitativ):**  
Kategorien: Führung, Führungskraft, Leadership/HP-Innensicht, Kultur & Kommunikation
- **Interviewpartner:**  
Globale High Potentials, Anzahl: 8 Personen, davon 2 Frauen
- **Organisationen:**  
Industrie und Medien
- **Tätigkeitsradius der Interviewpartner:**  
D-A-CH, Europa, Global
- **Dauer der Interviews:**  
46 - 85 Minuten
- **Form der Interviews:**  
Persönlich (5) und Telefonisch (3)
- **Untersuchungszeitraum:**  
Juni - November 2013
- **Zugang:**  
Schriftliche / Telefonische Ansprache



### CHANCEN

- **Einblick in das globale Führungsverständnis von Nachwuchsführungskräften**  
→ *Wie werden Zusammenhänge zwischen Führung, Globalität, Kommunikation und Kultur betrachtet?*
- **Erkenntnisgewinn über den „Eigenschaftsbegriff“ globaler Führungskräfte**  
→ *Gibt es Selbstverständlichkeiten in Hinblick auf die Existenz globaler Führungskräfte?*
- **Erkenntnisgewinn über die Veränderung von Anforderungsprofilen an Führungskräfte**  
→ *Was zeichnet eine erfolgreiche FK aus – vor zehn Jahren, heute, in zehn Jahren?*
- **Erkenntnisgewinn über Herausforderungen an globale Führungskräfte im 21. Jahrhundert**  
→ *Liegen eher fachliche oder kulturell-soziale Herausforderungen vor?*

### RISIKEN

- **Annahme:** Erschwerter Zugang zum Feld aufgrund fehlender Indizien über den Status von Global High Potentials  
✓ **Realität:** Internet-Recherche in Fachforen und Ansprache von Personen, die über persönliches Netzwerk „rekrutiert“ werden konnten.
- **Annahme:** Antworten sind durch Befragung z.T. deutscher High Potentials ggf. einseitig geprägt  
✓ **Realität:** Befragte High-Potentials agieren im globalen Kontext, bzw. sind an Auslandsstandorten eingesetzt und haben dort ihren Lebensmittelpunkt.
- **Annahme:** Keine sachliche Distanz zum Gegenstandsbereich, da individuelle Betroffenheit vorliegt  
✓ **Realität:** Sehr differenzierte und reflektierte Betrachtung des Gegenstandsbereiches.



## 2.8. HR-Experts (HR): Interviewdetails, Chancen und Risiken in Bezug auf Leitfadenterview

- **Leitfadengestütztes Experten-Interview (qualitativ):**  
Kategorien: Führung, Führungskraft, Inhouse Executive-Search, Kultur & Kommunikation
- **Interviewpartner:**  
Globale Human Resources Executives, Anzahl: 4 Personen, davon 0 Frauen
- **Organisationen:**  
Industrie und Medien
- **Tätigkeitsradius der Interviewpartner:**  
Europa & Global
- **Dauer der Interviews:**  
29 - 94 Minuten
- **Form der Interviews:**  
Persönlich (1) und Telefonisch (3)
- **Untersuchungszeitraum:**  
Juli 2013
- **Zugang:**  
Schriftliche / Telefonische Ansprache



### CHANCEN

- **Einblick in das globale Führungsverständnis von globalen HR-Verantwortlichen**  
→ *Wie werden Zusammenhänge zwischen Führung, Globalität, Kommunikation und Kultur betrachtet?*
- **Erkenntnisgewinn über den „Eigenschaftsbegriff“ globaler Führungskräfte**  
→ *Gibt es Selbstverständlichkeiten in Hinblick auf die Existenz globaler Führungskräfte?*
- **Erkenntnisgewinn über die Veränderung von Anforderungsprofilen an Führungskräfte**  
→ *Was zeichnet eine erfolgreiche FK aus – vor zehn Jahren, heute, in zehn Jahren?*
- **Erkenntnisgewinn über Herausforderungen an globale Führungskräfte im 21. Jahrhundert**  
→ *Liegen eher fachliche oder kulturell-soziale Herausforderungen vor?*

### RISIKEN

- **Annahme:** Antworten sind durch Befragung z.T. deutscher HR-Verantwortlicher ggf. einseitig geprägt



**Realität:** Befragte HR-Verantwortliche agieren im globalen Kontext und verfügen über intensive Erfahrung im internationalen Personalwesen .

## 2.9. Beispielhaftes Praxis-Exposé (S. 1-4), Seite 1

Praxis-Exposé zum Dissertationsprojekt „Cultural Global Leadership“

Zur Verfügung gestellt am [Datum]:

[Vorname Nachname]

[(Organisation)]

Mail: [E-Mail-Adresse des Interviewpartners]

## **Praxis-Exposé zum Dissertationsprojekt**

von Melanie Mergler  
[Monat / Jahr]

### **Chancen und Herausforderungen: Die globale Führungskraft als Erfolgsfaktor internationaler Unternehmungen unter dem Einfluss kultureller Paradigmen**

(Arbeitstitel)

1 Ausgangssituation und Arbeitshypothese .....	2
2 Fragestellung, Zielsetzung und Nutzen der Arbeit .....	3
3 Gesprächsleitfaden .....	3
4 Interview-Rahmendaten – Q&A .....	4
5 Kontaktdaten .....	4

## 2.10. Beispielhaftes Praxis-Exposé, S. 2

Praxis-Exposé zum Dissertationsprojekt „Cultural Global Leadership“

### 1 Ausgangssituation und Arbeitshypothese

Die rasant fortschreitenden Globalisierungsprozesse Anfang des 21. Jahrhunderts bedingen die Tatsache, dass wirtschaftliche Faktoren und Messgrößen eine primäre Rolle in der operativen Geschäftstätigkeit von internationalen Wirtschaftsunternehmen einnehmen. Im globalisierten Wirtschaftskontext sind es neben monetären Größen vor allem temporäre Variablen, welche über die Realisierung von Investitionsvorhaben entscheiden. Die Bewertung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen obliegt Entscheidungsträgern, die in ihrer Handlungsweise zunehmend durch eine weltweite Standortpolitik beeinflusst werden, die wiederum eine Diskrepanz zwischen der Einheit des Ortes und der Zeit hervorruft. Innerhalb dieses Missverhältnisses herrscht gleichfalls eine Differenz zwischen den Möglichkeiten der Kommunikation und den menschlichen Kommunikationskompetenzen. Mit der fortschreitenden Globalisierung der Kommunikationsstrukturen durch die Technologie lässt sich ein wachsendes Bedürfnis nach individuell-kulturellen Kommunikationsformen und damit eine Maximierung der Kommunikationsdiversität beobachten. Die Aufgaben und Herausforderungen im globalen Wirtschaftsgeschehen gestalten sich zunehmend komplexer, so dass „... globale Unternehmen [...] in den Krieg zur Eroberung der Nachwuchsführungskräfte des 21. Jahrhunderts [ziehen].“<sup>1</sup>

An zukünftige globale Manager werden hohe Anforderungen gestellt, da sie einem „neuen Druck nach globaler Effizienz“<sup>2</sup> standhalten müssen, gleichzeitig aufgefordert sind, Geschäftsmodelle anzupassen und zu verändern, den Anforderungen des Wettbewerbs zu begegnen sowie die vielfältigen Möglichkeiten des Internets mit seinen neuen Arten der ökonomischen Transaktionen auszuloten.<sup>3</sup>

Von einem neuen globalen Management wird „der Wille und das Vermögen, sich schneller an neue Anforderungssituationen anzupassen und diese zielführend zu gestalten“<sup>4</sup>, erwartet. Diesem Verhalten liegt ein intrinsisches Lernpotenzial zugrunde, das auf einer Meta-Ebene über den klassischen Management-Kompetenzen in den kognitiven, motivational-emotionalen sowie sozial-interaktiven Bereichen zu liegen scheint.

Im Rahmen dieser Arbeit wird daher die Notwendigkeit eines Perspektivenwechsels im Selbstverständnis des scheinbar selbstverständlichen Führungsbegriffs angenommen, welches um die Frage nach dem Führungsverständnis in unterschiedlichen Kulturkreisen erweitert wird.

<sup>1</sup> Keegan, Schlegelmilch & Stöttinger 2002, S. 635.

<sup>2</sup> Ebd., S. 636.

<sup>3</sup> Vgl. ebd., S. 636 f.

<sup>4</sup> Sarges 2000, S. 116.

## 2.11. Beispielhaftes Praxis-Exposé, S. 3

Praxis-Exposé zum Dissertationsprojekt „Cultural Global Leadership“

### 2 Fragestellung, Zielsetzung und Nutzen der Arbeit

In der Untersuchung des komplexen kulturell geprägten Phänomens „Führung“ im Kontext der Ökonomie und aus der Perspektive eines sich rasant entwickelnden technologischen Fortschritts, ergeben sich für die vorliegende Arbeit maßgeblich folgende Fragestellungen:

- Wie muss strategische Führung im Zeitalter des 21. Jahrhunderts unter Annahme kultureller Einflüsse auf Wirtschaft und Wettbewerb konzipiert und die „ideale globale Führungskraft“ konstituiert sein?
- Welche Bedeutung nimmt die globale Führungskraft in einem internationalen Wirtschaftskontext als ökonomischer Faktor ein und inwiefern wird globale Führung heute noch von kulturellen Paradigmen determiniert?

Im Zentrum der Untersuchung stehen die Strukturelemente von Führung in einem globalisierten Wirtschaftsumfeld und die sich daraus ergebenden pragmatischen Anforderungen an die „neuen Führungskräfte des 21. Jahrhunderts“. Durch den Einbezug von ausgewählten Führungskräften und Nachwuchsführungskräften sowie HR-Experten soll auf der Basis von Experteninterviews eine praxisorientierte und auf Erfahrung gestützte Analyse entstehen.

Durch die Verknüpfung theoretischer Grundlagen mit praktischen Ergebnissen, die am Beispiel international agierender Führungskräfte erhoben werden, bietet die Arbeit eine Möglichkeit zur Erforschung der Herausforderungen an globale Führungskräfte und auf dieser Basis die Erhöhung unternehmerischer Effizienz.

### 3 Gesprächsleitfaden

*Vorbemerkung zur Vertraulichkeit der erhobenen Daten: Selbstverständlich werden alle im Rahmen des Gesprächs erhaltenen Informationen absolut vertraulich behandelt. Die Verwendung von erhaltenen Informationen innerhalb der Dissertation erfolgt erst nach expliziter Autorisierung der Informationen im Anschluss an das Interview.*

#### **Globale Führung**

- Management vs. Leadership
- Führungsverständnis

#### **Globale Führungskraft**

- Zentrale erfolgsbedingte Persönlichkeitsmerkmale
- Wandel der Anforderungen an die Persönlichkeit erfolgreicher Top-Führungskräfte
- Zeitlose Führungsanforderungen
- Zentrale Aufgaben erfolgreicher Top-Führungskräfte

#### **Leadership**

- Indikatoren für globalen Führungskraft-Habitus im operativen Alltag

#### **Kultur und Kommunikation**

- Größte Herausforderungen globaler Top-Führungskräfte in gegenwärtiger Führungspraxis
- Bedeutung von Kommunikation für globale Top-Führungskräfte



## 2.12. Beispielhaftes Praxis-Exposé, S. 4

Praxis-Exposé zum Dissertationsprojekt „Cultural Global Leadership“

### 4 Interview-Rahmendaten – Q&A

*Wie werden die Daten erhoben?*

Die Datenerhebung erfolgt im Rahmen eines persönlichen maximal einstündigen Experteninterviews mit ausgewählten Führungskräften, Nachwuchsführungskräften und HR-Experten.

*Wann werden die Daten erhoben?*

Die Daten werden von mir im Zeitraum Juni bis August 2013 (geplant) erhoben.

*Was haben Sie davon?*

Die Ergebnisse der empirischen Studie sind Teil meiner Dissertation zum Thema „Cultural Global Leadership“ und ich stelle Ihnen diese Studienergebnisse bei Bedarf nach Abschluss meiner Untersuchung sehr gerne zur Verfügung.

*Wie geht es jetzt weiter?*

Bitte bestätigen Sie Ihre Unterstützung an dem beschriebenen Forschungsprojekt in Form eines persönlichen Interviews mit einer kurzen Antwort auf die E-Mail. Alternativ komme ich bezüglich einer konkreten Terminabsprache sehr gerne telefonisch auf Sie zu.

### 5 Kontaktdaten

**Melanie Mergler, M.A. (Doktorandin)**

E-Mail: [global-leadership\\_\[Gruppe\]\\_\[Nachname\]@forschung.mergler.biz](mailto:global-leadership_[Gruppe]_[Nachname]@forschung.mergler.biz)

XING: [https://www.xing.com/profile/Melanie\\_Mergler](https://www.xing.com/profile/Melanie_Mergler)

Mobil: +49 (172) 42 52 915

**Prof. Dr. Egbert Kahle (Wissenschaftliche Betreuung)**

Professur für BWL, Organisation & Entscheidung

Leuphana Universität Lüneburg, Scharnhorststr. 1, C6.001, 21335 Lüneburg

Homepage: <http://www.leuphana.de/egbert-kahle.html>

E-Mail: [kahle@uni.leuphana.de](mailto:kahle@uni.leuphana.de)

Telefon: +49 (4131) 677 2232

## 2.13. Vertraulichkeitsvereinbarung



### Vereinbarung

zwischen Frau / Herrn XY, [Unternehmen] und Frau Melanie Mergler, Doktorandin an der Leuphana Universität Lüneburg / Deutschland.

Die von Frau / Herrn XY freundlicherweise zur Verfügung gestellten internen und unternehmensspezifischen Ansichten sowie Informationen des am [Datum] geführten Interviews werden höchst verantwortungsvoll und ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke im Zusammenhang mit der von Frau Mergler verfassten Doktorarbeit „Chancen und Herausforderungen: Die globale Führungskraft als Erfolgsfaktor internationaler Unternehmen unter dem Einfluss kultureller Paradigmen“ verwendet und dürfen – nach Autorisierung – im wissenschaftlichen Kontext veröffentlicht werden.

Selbstverständlich erhält Frau / Herr XY auf Wunsch ein Exemplar der vollendeten Dissertation, sobald diese durch die Prüfungskommission angenommen wurde.

### Agreement

between Mrs. / Mr. XY, [company] and Mrs. Melanie Mergler, doctoral candidate at Leuphana University Lüneburg / Germany.

Internal information by courtesy of Mrs. / Mr. XY (interview on [date]), will be disposed of responsibly and confidentially. It will only be used for scientific applications relating to the dissertation of Melanie Mergler entitled “*Chances and challenges: the global manager as a factor of success for international companies influenced by cultural paradigms*” and may only be published – after authorisation – within scientific context.

At the request of Mrs. / Mr. XY he receives a copy of the doctoral thesis after being accepted by the board of examiners.



Melanie Mergler

[Company], Frau / Herr X Y

Place and Date

MelanieMergler, M.A., Mobil: +49 1724252915, Mail: [globalheadership\\_hh\\_xxx@forschung.mergler.biz](mailto:globalheadership_hh_xxx@forschung.mergler.biz)

## 2.14. Angewendete Transkriptionsregeln

### Anforderungen an die Transkription

- Transkriptionsregeln orientieren sich bei der Verschriftlichung an der vorliegenden Forschungsfrage – da keine sprachwissenschaftlichen Aspekte im Vordergrund stehen, sondern der Inhalt der Interviews, wird eine wissenschafts-ökonomische Transkription vorgenommen – diese ermöglicht in der späteren Analyse eine einheitliche Untersuchung verschiedenster inhaltlicher Kriterien

### Transkriptionsregeln

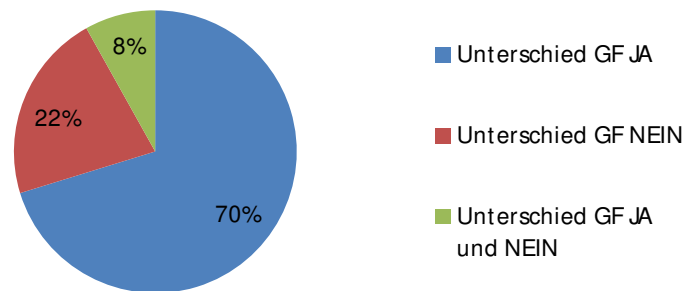
- **EINHEITLICHE KENNZEICHNUNG DER SPRECHENDEN**  
Interviewende Person (immer repräsentiert durch die Verfasserin der Arbeit) wird durch ein „I“, die jeweils befragte Person durch ein „B“, gefolgt von ihrer Kennnummer (etwa B\_HH\_1\_m) (Befragter\_Headhunter\_1\_männlich) gekennzeichnet.
- **ABSÄTZE und ZEITMARKEN**  
Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwüfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt, welche das Ende des Sprecherbeitrages markiert: **#00:02:32#**.
- **WÖRTLICHE TRANSKRIPTION**  
Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Auch wiederholte Wörter, abgebrochene Wörter und Sätze werden verschriftlicht: Ich habe mir Sor/ Gedanken gemacht. Wortdoppelungen werden immer notiert.
- **DIALEKT**  
Dialekt wird in der Verschriftlichung ins Schriftdeutsche/Hochdeutsche übersetzt, nur aussagekräftige Dialektausdrücke, für die es kein entsprechendes Pendant im Schriftdeutsch gibt oder schwer zu übersetzen sind, werden mit aufgenommen.
- **GLÄTTUNG**  
Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet.
- **PAUSEN und UNVOLLLENDETE SÄTZE**  
Deutliche, längere Pausen und unvollendete Sätze werden durch Auslassungspunkte ... markiert.
- **BETONUNG**  
Besonders betonte Begriffe werden durch Großschreibung gekennzeichnet: BETONUNG.
- **LAUTÄUSSERUNGEN**  
Zustimmende oder bestätigende Lautäußerungen der Interviewerin (mhm, aha etc.) werden nicht mittranskribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen. Alle Äußerungen des Befragten werden transkribiert. Dies bedeutet auch die o.g. Fülllaute wie mhm und aha etc.

- **WÖRTLICHE REDE**  
Dargestellte wörtliche Rede im Interview wird durch An- und Abführungsstriche kenntlich gemacht: „wörtliche Rede“
- **VERHASPELUNG**  
Verhaspelt sich ein Sprecher in seiner Rede und sind die Worte inhaltlich nicht relevant, wird diese Textpassage in Form von [...] gekennzeichnet.
- **VERMUTETER WORTLAUT**  
Ein vermuteter Wortlaut wird in Klammern gesetzt und mit einem Fragezeichen versehen: (Beispiel?)
- **UNVERSTÄNDLICHE WÖRTER**  
Unverständliche Wörter werden mit (unv.) gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen werden möglichst mit der Ursache versehen (unv., Handystörgeräusch) oder (unv., Mikrofon rauscht) oder (unv., Flugzeug landet).
- **NONVERBALE LAUTÄUERSSERUNGEN**  
Lautäußerungen oder nonverbales Verhalten der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen werden in doppelten Klammern notiert: ((lachen)) ((seufzen)).
- **RANDGESCHEHEN**  
Vom Interview unabhängige Ereignisse werden in eckigen Klammern wiedergegeben: [Kaffee wird gebracht].
- **ZEICHEN und ABKÜRZUNGEN**  
Zeichen und Abkürzungen werden ausgeschrieben, wie z. B. Prozent und Meter.
- **ANONYMISIERUNG**  
Alle Angaben, die den Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden im Nachgang anonymisiert.
- **DATENSPEICHERUNG**  
Speicherung der Transkription in Word (docx Datei) und als Rich Text Format (rtf Datei).

Quellen: In Anlehnung an Dresing & Pehl 2013; Kuckartz et al. 2008.

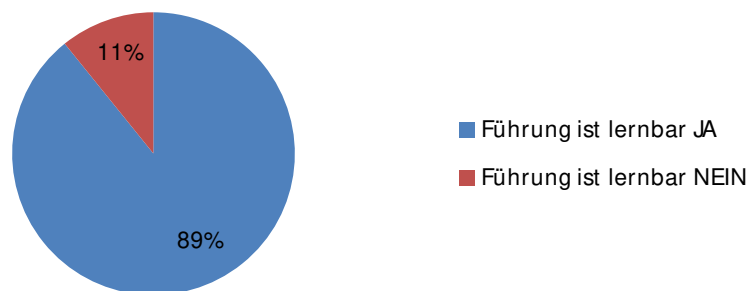


### 2.15. Vermuteter Unterschied in Bezug auf globale Führung



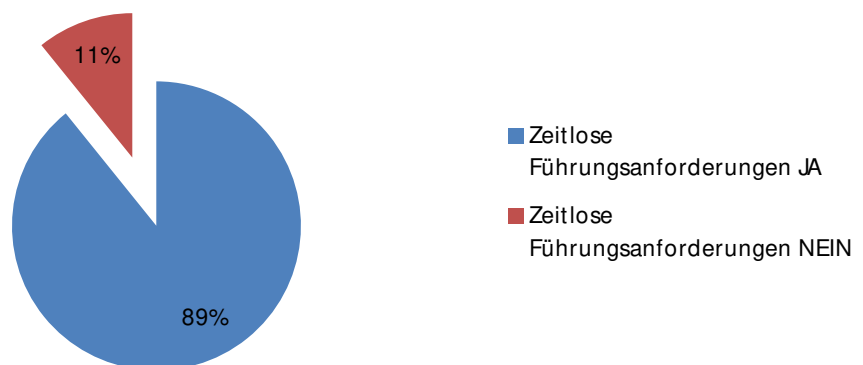
Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.16. Vermutete Erlernbarkeit von Führung



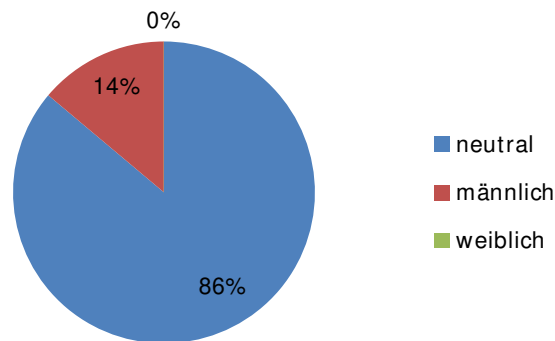
Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.17. Vermutete Existenz zeitloser Führungsanforderungen



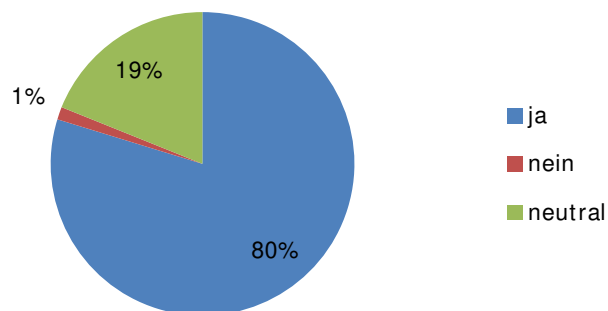
Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.18. Geschlechtlichkeit globaler Führung



Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.19. Braucht globale Führung im 21. Jahrhundert Hierarchien?



Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.20. Attribute „Globale Führung im 21. Jahrhundert“

- Bezug: keine konkrete Fragestellung in Interviewleitfaden, sondern allgemeine Reflektion globaler Führung der Interviewteilnehmer im Rahmen der Einzelgespräche (122 Codings total, in Klammern die Anzahl der Nennungen)
- Komplexität (16)
- Geschwindigkeit (15)
- Kultur (10)
- Digitalität (9)
- Räumliche Trennung (7)
- Volatilität (6)

- Globalität (5)
- Unsicherheit (5)
- Vertrauen (4)
- Pragmatismus (3)
- Agilität (2)
- Respekt (2)
- Ambiguität (1)
- Erreichbarkeit (1)
- Transparenz (1)
- Unternehmenseinheit (1)
- Zeit (1)

## 2.21. Begriffsrepräsentanten für „prozess“

- Prozess\*
- Prozessfortschritt (FK\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 95)
- Prozessgedanke (FK\_M\_Hamburg\_m\_6, Zeile 87)
- Prozessoptimierung (HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 69; HP\_I\_Hongkong\_m\_3, Zeile 8, 156, 279)
- Prozessstandards (HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 56)
- Prozessvereinheitlichung (HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 56)
  
- \*prozess
- Alignment-Prozess (FK\_I\_Hamburg\_m\_3, Zeile 38)
- Angleichungsprozess (HH\_Hamburg\_m\_2, Zeile 48)
- Arbeitsprozess (FK\_M\_Berlin\_m\_2, Zeile 41; HH\_Hamburg\_m\_2, Zeile 48)
- Auswahlprozess (HR\_I\_München\_m\_1, Zeile 34; HH\_Hamburg\_m\_3, Zeile 219)
- Bewusstseinsprozesse (HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 32)
- Denkprozess (FK\_I\_Hamburg\_m\_6, Zeile 50)
- Entscheidungsprozess (HP\_I\_Hamburg\_m\_1, Zeile 178; FK\_M\_Hamburg\_m\_6, Zeile 86; FK\_M\_Berlin\_m\_1, Zeile 17; HH\_Hamburg\_m\_3, Zeile 209)
- Entwicklungsprozess (HH\_Hamburg\_m\_4, Zeile 24 und 55)

- Lernprozess (HP\_I\_Hamburg\_m\_2, Zeile 250)
- Mitarbeiter-Beurteilungsprozess (HR\_I\_Neubiberg\_m\_4, Zeile 28)
- Personalprozess (HR\_I\_Neubiberg\_m\_4, Zeile 16)
- Reifungsprozess (HR\_I\_Stuttgart\_m\_2, Zeile 46)
- Umstrukturierungsprozess (HH\_Hamburg\_m\_5, Zeile 48)
- Unterordnungsprozess (HR\_I\_Stuttgart\_m\_2, Zeile 64)
- Veränderungsprozesse (HR\_M\_Hamburg\_m\_3, Zeile 32)
- Wertschöpfungsprozess (HR\_I\_Stuttgart\_m\_2, Zeile 64)
- Wirtschaftsprozess (HH\_Hamburg\_m\_2, Zeile 48)

## 2.22. Attribute „Ideale globale Führungskraft im 21. Jahrhundert“

- Bezug: Frage Nr. 4 aus Fragebogen: „Welche Attribute kennzeichnen eine global-qualifizierte Führungskraft? Welches sind ihre zentralen erfolgsbedingten Eigenschaften?“ (500 Codings total, in Klammern die Anzahl der Nennungen)
- Offenheit (34)
- Multikulturalität (21)
- Kommunikationsstärke (20)
- Neugier (20)
- Vertrauen (16)
- Empathie (14)
- Entscheiden (14)
- Authentizität (13)
- Fachkompetenz (13)
- Respekt (11)
- Selbst-Reflexion (11)
- Transformationales Moment<sup>314</sup> (10)
- Belastbarkeit (9)
- Miteinbeziehen (9)
- Motivation (9)

---

<sup>314</sup> Indirekt beschreiben die Interviewpartner hier das Motivieren von Mitarbeitern und die Übergabe von Verantwortung zum Zweck der unternehmerischen Erfolgsgenieerung.

- Toleranz (9)
- Bewusstsein (8)
- Lernfähigkeit (8)
- Umsetzen (8)
- Visionär (8)
- Strategisches Denken (7)
- Treiber (7)
- Übersetzer (7)
- Interesse (6)
- Veränderungsbereitschaft (6)
- Vorbild sein (6)
- Commitment (5)
- Emotionale Stärke (5)
- Intellekt (5)
- Kreativität (5)
- Kultur (5)
- Team-Builder (5)
- Verantwortung (5)
- Anpassungsfähigkeit (4)
- Flexibilität (4)
- Mut (4)
- Sensibilität (4)
- Sprache (4)
- Work-Life-Balance (4)
- Analytische Kompetenz (3)
- Ehrlichkeit (3)
- Identifikation (3)
- Persönlichkeit (3)
- Perspektivenwechsel (3)
- Überzeugen (3)
- Volatilität (3)
- Wille (3)

- Zuhören (3)
- Ausdauer (2)
- Autorität (2)
- Beweglichkeit (2)
- Beziehungsebene (2)
- Bildung (2)
- Charisma (2)
- Disziplin (2)
- Energie (2)
- Execution (2)
- Fantasie (2)
- Glaubwürdigkeit (2)
- Inspiration (2)
- Integrator (2)
- Integrität (2)
- Konsequenz (2)
- Marktorientierung (2)
- Menschlichkeit (2)
- Natürlichkeit (2)
- People Manager (2)
- Risikobereitschaft (2)
- Selbstbewusstsein (2)
- Zielstrebigkeit (2)
- Zurückhaltung (2)
- Adaptiv (1)
- Akzeptanz (1)
- Ambiguitätstoleranz (1)
- Assoziationsfähigkeit (1)
- Begeisterungsfähigkeit (1)
- Bescheidenheit (1)
- Coaching-Qualitäten (1)
- Connectivity (1)

- Ehrgeiz (1)
- Eigenständigkeit (1)
- Fairness (1)
- Generalist (1)
- Humor (1)
- Individualität (1)
- Instinkt (1)
- Internationalität (1)
- Körperliche Fitness (1)
- Kundenorientierung (1)
- Menschenkenntnis (1)
- Moderator (1)
- Nähe (1)
- Passivität (1)
- Prioritäten setzen (1)
- Rückgrat (1)
- Schnelle Auffassungsgabe (1)
- Selbstmotivation (1)
- Selbstorganisation (1)
- Überblick (1)
- Vermittler (1)
- Vielfältigkeit (1)
- Wirksamkeit (1)

### **2.23. Attribute „Zeitlose Anforderungen an Führung“**

- Bezug: Frage Nr. 4.2 aus Fragebogen: „Gibt es Ihrer Einschätzung nach ‚zeitlose‘ Anforderungen an Führung? Wenn ja, welche?“ (78 Codings total, in Klammern die Anzahl der Nennungen)
- Fachwissen (4)
- Strategisches Denken (4)
- Antrieb (3)

- Authentizität (3)
- Execution (3)
- Integrität (3)
- People Management (3)
- Vertrauen (3)
- Visionär (3)
- Vorbildfunktion (3)
- Ehrlichkeit (2)
- Empathie (2)
- Verantwortung (2)
- Verlässlichkeit (2)
- Anstand (1)
- Belastbarkeit (1)
- Bildung (1)
- Charakter (1)
- Charisma (1)
- Disziplin (1)
- Ehrlichkeit (1)
- Energie (1)
- Entscheiden (1)
- Führung (1)
- Generalist (1)
- Gerechtigkeit (1)
- Glaubwürdigkeit (1)
- Intelligenz (1)
- Interesse (1)
- Interesse an Menschen (1)
- Katalysatorfunktion (1)
- Klarheit (1)
- Konsequenz (1)
- Mitarbeiterorientierung (1)
- Nachhaltigkeit (1)



- 
- Neugier (1)
  - Ordnung (1)
  - Persönlichkeit (1)
  - Respekt (1)
  - Rückgrat (1)
  - Stringenz (1)
  - Überblick (1)
  - Wertschätzung (1)
  - Wille (1)
  - Zielorientierung (1)

#### **2.24. Attribute „Herausforderungen an globale Führungskräfte im 21. Jahrhundert“**

- Bezug: Frage Nr. 15 aus Fragebogen: „Welches sind die größten Herausforderungen, die Sie als global agierende Führungskraft in der Zusammenarbeit mit Managern, Kollegen und Kunden aus anderen Ländern heute gegenüberstehen?“ (52 Codings total, in Klammern die Anzahl der Nennungen)
- Kommunikation (7)
- Veränderungsgeschwindigkeit (6)
- Integration (4)
- Interkulturalität (4)
- Hidden Agenda erkennen (3)
- Anpassungsfähigkeit (2)
- Eigenkulturelle Reflexion (2)
- Egozentrismus (2)
- Komplexität (2)
- Kultur (2)
- Verständnis (2)
- Distanz (1)
- Erreichbarkeit (1)
- Internationalität (1)

- Konkurrenz (1)
- Konzentration auf Führung (1)
- Präsenz (1)
- Reaktionsgeschwindigkeit (1)
- Schnittstellenmanagement (1)
- Sprache (1)
- Standardisierung (1)
- Technologischer Wandel (1)
- Vertrauen (1)
- Volatilität (1)
- Wettbewerb (1)
- Wirtschaftlichkeit sichern (1)
- Ziele erreichen (1)

### **2.25. Attribute „Zentrale Aufgabe einer globalen Führungskraft im 21. Jahrhundert“**

- Bezug: Frage Nr. 5 aus Fragebogen: „In Abgrenzung zu den zentralen Persönlichkeitsmerkmalen: Welches ist Ihres Erachtens nach die zentrale Aufgabe einer global agierenden Top-Führungskraft?“ (86 Codings total, in Klammern die Anzahl der Nennungen)
- Wirtschaftlichen Erfolg generieren (21)
- Führen (7)
- Glokalität (7)
- Ziele (5)
- Integration (4)
- Begeistern (3)
- Orientierung geben (3)
- Umsetzen (3)
- Visionen (3)
- Cross-funktionale Ganzheitlichkeit (2)
- Motivation (2)

- Nachhaltigkeit (2)
- Situatives Handeln (2)
- Strategisches Handeln (2)
- Teamarbeit (2)
- Team-Building (2)
- Coach sein (1)
- Fachliches (1)
- Freiraum schaffen (1)
- Gestalten (1)
- Identität schaffen (1)
- Individuelle Zielerreichung (1)
- Kommunikation (1)
- Kultur (1)
- Netzwerke (1)
- Offenheit (1)
- Personalentwicklung (1)
- Umgang mit Krisen (1)
- Unternehmenskultur (1)
- Werte vermitteln (1)

#### **2.26. Attribute „Subjektiv empfundene Stärken globaler Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte“**

- Bezug: Frage Nr. 7 und Nr. 10: „Was zeichnet sie als (Nachwuchs-)Führungskraft aus?“ (Frage 7), „Wie führen Sie? Welche Fähigkeiten haben sich in diesem Alltag als besonders nützlich erwiesen?“ (Frage 10) (55 Codings total, in Klammern die Anzahl der Nennungen)
- Kommunikation (7)
- Spaß an Internationalität (5)
- Fachwissen (4)
- Entscheidungsstärke (3)
- Menschenführung (3)

- Teamplayer (3)
- Zielgruppengerechtes Handeln (3)
- Begeisterungsfähigkeit (2)
- Erfahrung (2)
- Generalistisch (2)
- Humor (2)
- Umgang mit Komplexität (2)
- Zielsetzung/Zielorientierung (2)
- Ausdauer (1)
- Ehrlichkeit (1)
- Fremdsprachenkenntnisse (1)
- Glaubwürdigkeit (1)
- Leistungsbereitschaft (1)
- Multitaskingfähig (1)
- Mut (1)
- Neugier (1)
- Netzwerken (1)
- Selbstbewusstsein (1)
- Stressresistenz (1)
- Transformationsfähigkeit (1)
- Vertrauen (1)

## **2.27. Nennungen „Bedeutendste historische Persönlichkeit“**

- Bezug: Frage Nr. 19: „Wer ist für Sie die bedeutendste historische Persönlichkeit?“
- Keine Antwort (7)
- Mandela, Nelson (6) – Politik (P)
- Jobs, Steve (5) – Wirtschaft (Wir)
- Niemand (4)
- Bismarck, Otto von (4) - P
- Gandhi, Mahatma (4) - P
- Schmidt, Helmut (3) - P

- Schröder , Gerhard (3) - P
- Brandt, Willy (2) - P
- Körber, Kurt A. (2) - Wir
- Merkel, Angela (2) - P
- Churchill, Winston (1) – P
- Curie, Marie (1) - Wis
- Da Vinci, Leonardo (1) – Kultur (K)
- De Gaulle, Charles (1) - P
- Einstein, Albert (1) – Wissenschaft (W)
- Goethe, Johann Wolfgang von - K
- Herrhausen, Alfred (1) - Wir
- Hitler, Adolf (1) - P
- Jesus Christus (1) – Sonstige (S)
- Kennedy, John F. (1) - P
- King, Martin Luther (1) - P
- Kohl, Helmut (1) - P
- Lincoln, Abraham (1) - P
- Napoleon (1) - P
- Plattner, Hasso (1) Wir
- Reagon, Ronald (1) - P
- Richards, Keith (1) - K

## **2.28. Nennungen „Ideale globale Führungskraft“**

- Bezug: Frage Nr. 21: „Wer verkörpert für Sie die ideale globale Führungskraft?“
- Keine Antwort oder Verneinung (11)
- Ideal existiert nicht (8)
- Jobs, Steve (3) - Wir
- Obama, Barack (3) - P
- Welsh, Jack (3) - Wir
- Ambühl, Max (1) - Wir

- Barnevik, Percy (1) - Wir
- Chinesischer Vorstand, unbenannt (1) - Wir
- Clinton, Bill (1) - P
- Dieter, Ralf (1) - Wir
- Eigene Kandidaten (1) - Wir
- Gäb. Hans-Wilhelm (1)- Wir
- Genscher, Hans-Dietrich (1) - P
- Herrhausen, Alfred (1) - Wir
- Kallen, Paul-Bernhard (1) - Wir
- Löscher, Peter (1) - Wir
- Reitzle, Wolfgang (1) - Wir
- Voser, Peter (1) - Wir
- Zeitz, Jochen (1) - Wir

#### **2.29. Nennungen „Art der Kommunikation – technische Assoziation“**

- Bezug: Frage Nr. 12: „Wie kommunizieren Sie als globale Führungskraft?“ (36 Codings total, in Klammern die Anzahl der Nennungen)
- Persönlich (11)
- Telefon (9)
- E-Mail (7)
- Videokonferenzen (4)
- Mitarbeiterbrief (1)
- Online-Chat (1)
- Skype (1)
- Videoblog (1)
- Webinare (1)

#### **2.30. Nennungen „Art der Kommunikation – adjektivische Assoziation“**

- Bezug: Frage Nr. 12: „Wie kommunizieren Sie als globale Führungskraft?“ (44 Codings total, in Klammern die Anzahl der Nennungen)

- Offen (5)
- Direkt (4)
- Authentisch (3)
- Viel (3)
- Zielorientiert (3)
- Anders (2)
- Klar (2)
- Vielfältig (2)
- Abstrakt (1)
- Ad Hoc (1)
- Approachable (1)
- Ehrlich (1)
- Frei (1)
- Freundlich (1)
- Gerne (1)
- Gut (1)
- Individuell (1)
- Locker (1)
- Mündlich (1)
- Persönlich (1)
- Reflektiert (1)
- Schnell (1)
- Selbstkritisch (1)
- Situativ (1)
- Unterschiedlich (1)
- Verbindlich (1)
- Verlässlich (1)
- Zeitnah (1)

### 2.31. Experiment „Gliederpuppe“ – Systematische Auswertung

Analyse Gliederpuppe				
Name	Company	Gruppe	Subcodes MAXQDA (direkt)	Subcodes MAXQDA (indirekt)
HH_Hamburg_m_1	Russel Reynolds Associates	HH	Aufrechte Haltung, Präsenz	Aufrecht und präsent sein
HH_Hamburg_m_2	Gemini Executive Search GmbH	HH	Offene Gestik, Schritt nach vorn	auf den Menschen zugehen, nach vorne zugewandt, Arme nach vorne
HH_Hamburg_m_3	Odgers Berndtson Unternehmensberatung	HH	Aufrechte Haltung, Bodenhaftung, Agil	Bauch dicker (Vagus-Nerv), Kopf verhältnismäßig größer, geerdet
HH_Hamburg_m_4	Kienbaum Executive Consultants GmbH	HH	Aufrechte Haltung, Bewegung, Dynamik, Schritt nach vorn, Direkter Blickkontakt, Belastbar, Stabil, Robust	nach vorne orientiert, selbstbewusst, richtungsweisend, aufs Große und Ganze gerichtet, "Hier und Jetzt" nicht aus Blick verlieren
HH_Hamburg_w_3	Civitas International	HH	Offene Gestik, Dynamik, Schritt nach vorn, 360°-Blick, Direkter Blickkontakt	Blick ist nach vorne ausgerichtet, weit und offen, Arme gespannt, aber geöffnet, Energie
HH_Hamburg_m_5	Markt Executive Search GmbH & Co. KG	HH	Aufrechte Haltung, Bodenhaftung, 360°-Blick	gerades Kreuz, offen, offenes Herz, normaler Mensch
HH_Hamburg_m_8	Stanton Chase International	HH	Offene Gestik, Aufrechte Haltung, Bodenhaftung	Hände im positiven Bereich, geradlinig
HH_Hamburg_m_9	Transearch International	HH	Bewegung ; 360°-Blick, Schreiten	leicht pendelnde, lässige Armbewegungen
HH_Hamburg_m_10	Pearlischer Partners Executive Search GmbH & Get Ahead AG	HH	Offene Gestik; Bewegung	öffnet sich den Menschen, gleichzeitig in Bewegung
FK_I_Hamburg_m_1	Körper AG	FK	Offene Gestik	Hände umfassend haben, weltoffen, "Ich nehme euch alle mit"
FK_I_Hamburg_m_3	Airbus Operations GmbH	FK	Offene Gestik, Bewegung, Schritt nach vorn, Neugierig	keine geschlossene Armbewegung, sondern Umarmung (Verweis auf Erlebnis Tochter-Lehrerin in Süd-Afrika)
FK_I_Frankreich_m_4	EADS	FK	Offene Gestik, "Daumen-Hoch-Gestik"	Offene Haltung, positiv motivierende Gestik
FK_I_Hamburg_m_5	Körper AG	FK	Offene Gestik, Fester Schritt	Kopf mal demütig, mal erhoben; Fingerzeig
FK_I_Hamburg_m_6	Airbus		Aufrechte Haltung, Bewegung, Dynamik, Präsenz	für normale Leute anfassbar sein, dabei sein, authentisch sein

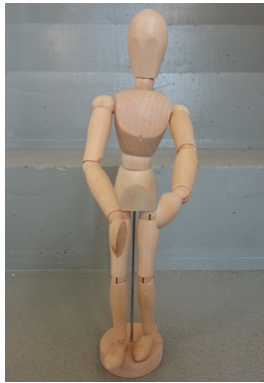
FK_M_Berlin_m_1	Axel Springer AG	FK	Aufrechte Haltung, Bewegung	Laufen, rennen, nach vorne schauen, Kopf hoch
FK_M_Berlin_m_2	A.v.Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (vormals CEO)	FK	Offene Gestik, Präsenz	großer Kommunikator, hält eine flammende Rede vor gesamter Mannschaft / an sein Team, erklärt mit viel Gestik und Herzblut, warum DAS jetzt wichtig ist, Füße schulterbreit, Arme ausladend
FK_M_Hamburg_m_4	dpa	FK	Dynamik, Bodenhaftung, Laufen	er läuft, aber nicht mit zu großen Schritten; eher Dauerläufer als Sprinter; schauen, wohin er tritt
FK_M_Berlin_m_5	vormals Axel Springer AG	FK	Bewegung, Dynamik	Richtung angehend, Macher, Mund offen, Orientierung geben
FK_M_Hamburg_m_6	XING AG	FK	Zuhören, Sitzend, Verschränkte Arme	Im Gespräch sitzend gut zuhören können
FK_M_Hamburg_m_7	Axel Springer SE	FK	Offene Gestik, Dynamik, Schritt nach vorn, Laufen	läuft nach vorne, geht auf die Menschen zu, ist offen, versteckt sich nicht
HP_I_Hamburg_m_1	Lufthansa Technik	HP	Offene Gestik, Laufen	"embrace future": offen und gleichzeitig vorbereitet sein, das Beste aus einer Situation machen, aktiv in Richtung Zukunft bewegen, wer stehen bleibt, fällt zurück
HP_M_Berlin_m_1	Axel Springer SE	HP	Offene Gestik, Aufrechte Haltung, Bewegung, Dynamik, Direkter Blickkontakt, Selbstbewusstsein	Gegenüber wertschätzend, interessiert, Agieren frei von Hierarchie und Statussymbolen, eloquenter Kommunikationsstil, immer im "Move"
HP_I_Hongkong_m_3	Cargo Partner Logistics	HP	Offene Gestik	Weg weisen, offene Arme haben, Vorschläge machen, bewegen, führen, leiten; nicht dominieren, den Weg zeigen, lockere und nicht zu starre Haltung, Offenheit und das Gemeinsame suggerieren
HP_I_Hamburg_m_4	Hauni Körper Solutions	HP	Offene Gestik, Aufrechte Haltung, Bodenhaftung, Distanz	Arm einerseits einladend, andererseits aber auch abwehrend
HR_M_Hamburg_m_3	Bauer Media Group	HR	Offene Gestik, Schritt nach vorn, Gelassenheit	Hand in der Tasche (Symbol für Gelassenheit)

Anmerkung: zu HH\_Hamburg\_m\_1 liegen keine Fotos vor, da Experte Schwierigkeiten im Umgang mit der Gliederpuppe hatte und sich ausschließlich beschreibend äußerte.

Quelle: Eigene Darstellung.



2.32. Experiment „Gliederpuppe“ – Bilder der Einzeldarstellungen



HH\_Hamburg\_m\_2 (Top-Subcodes: Offene Gestik, Schritt nach vorn)

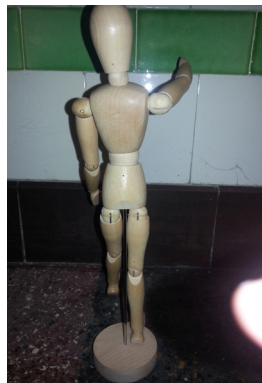
Hinweis: Aufgrund von Datenverlust fehlt dieses Bild.

Hinweis: Aufgrund von Datenverlust fehlt dieses Bild.

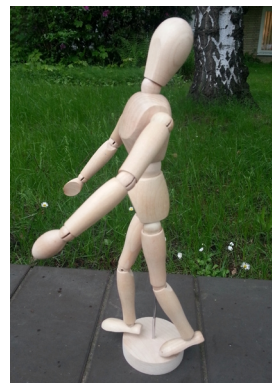
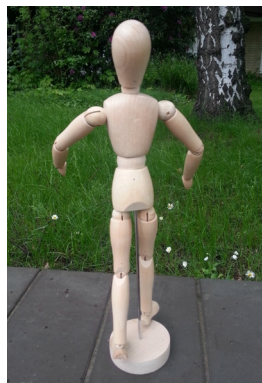
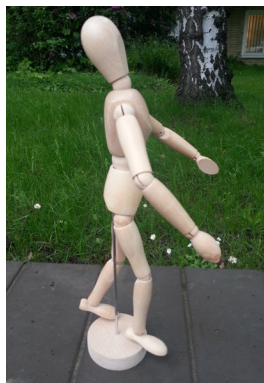


Hinweis: Aufgrund von Datenverlust fehlt dieses Bild.

HH\_Hamburg\_m\_3 (Top-Subcodes: Aufrechte Haltung, Bodenhaftung, Agil)

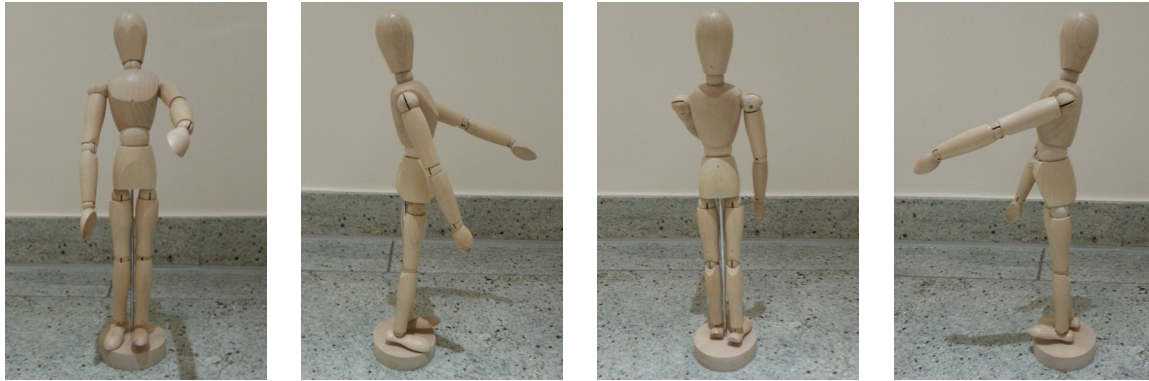


HH\_Hamburg\_m\_4 (Top-Subcodes: Aufrechte Haltung, Bewegung, Dynamik...)

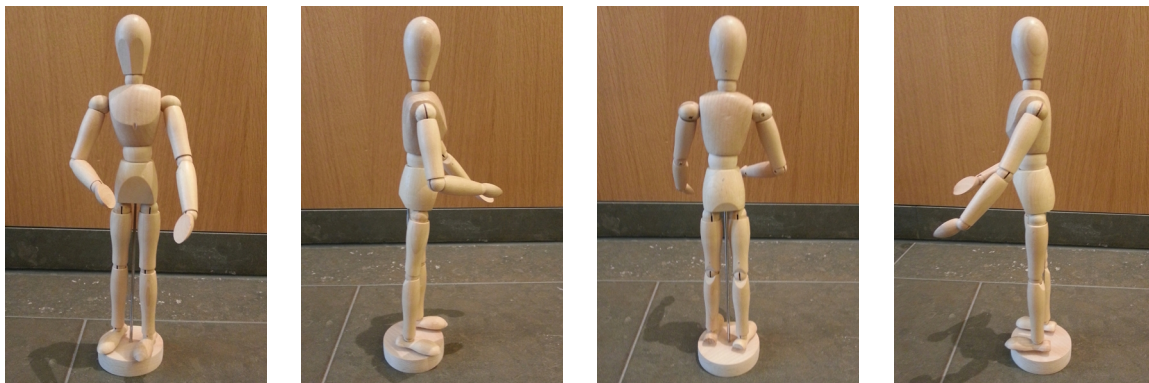


HH\_Hamburg\_w\_3 (Top-Subcodes: Offene Gestik, Dynamik, Schritt nach vorn...)





HH\_Hamburg\_m\_5 (Top-Subcodes: Aufrechte Haltung, Bodenhaftung, 360°-Blick)



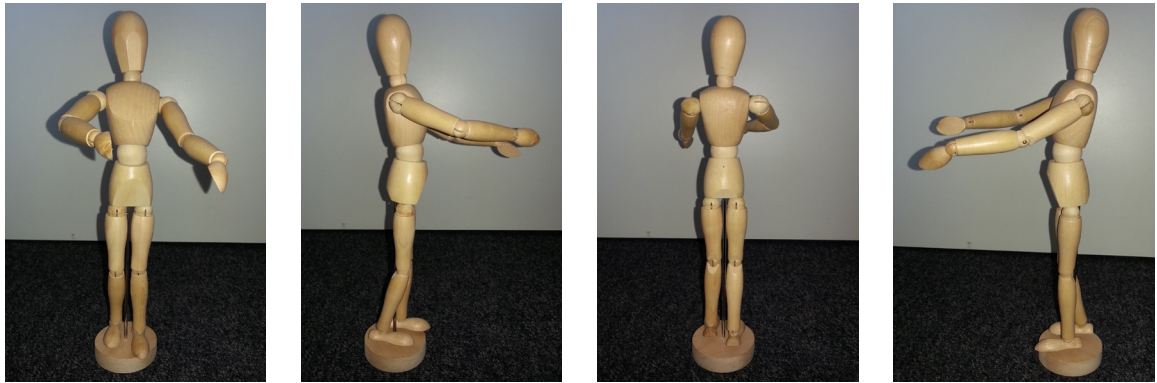
HH\_Hamburg\_m\_8 (Top-Subcodes: Offene Gestik, Aufrechte Haltung, Bodenhaftung)



HH\_Hamburg\_m\_9 (Top-Subcodes: Bewegung, 360°-Blick, Schreiten)



HH\_Hamburg\_m\_10 (Top-Subcodes: Offene Gestik, Bewegung)



FK\_I\_Hamburg\_m\_I (Top-Subcodes: Offene Gestik)



FK\_I\_Hamburg\_m\_3 (Top-Subcodes: Offene Gestik, Bewegung, Schritt nach vorn,...)



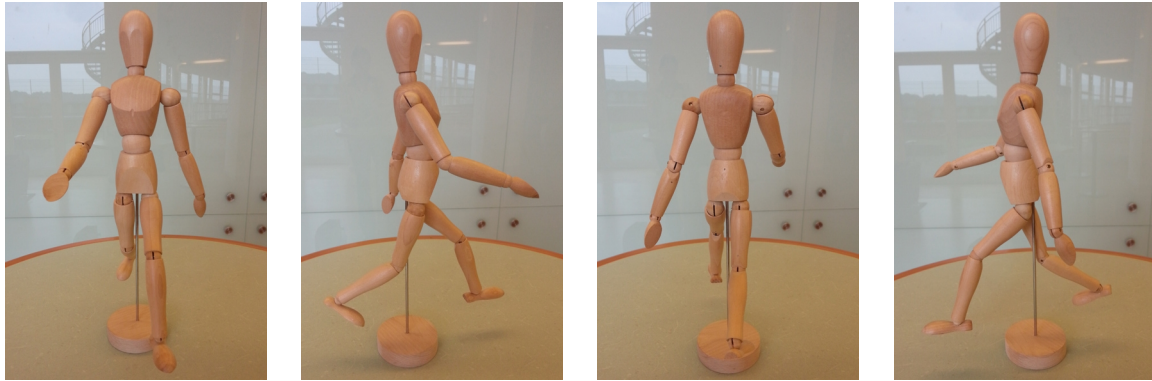
Hinweis: Aufgrund von Datenverlust fehlt dieses Bild.

FK\_I\_Frankreich\_m\_4 (Top-Subcodes: Offene Gestik, „Daumen-Hoch-Gestik“)

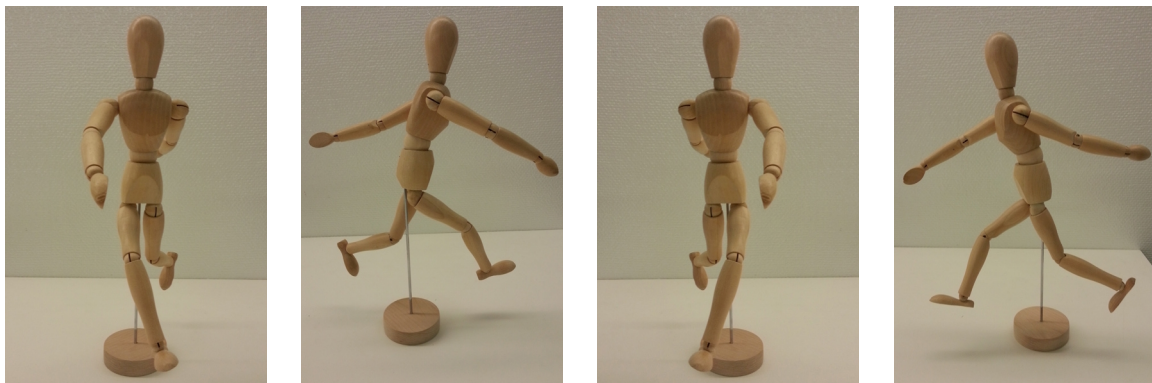


FK\_I\_Hamburg\_m\_5 (Top-Subcodes: Offene Gestik, fester Schritt)

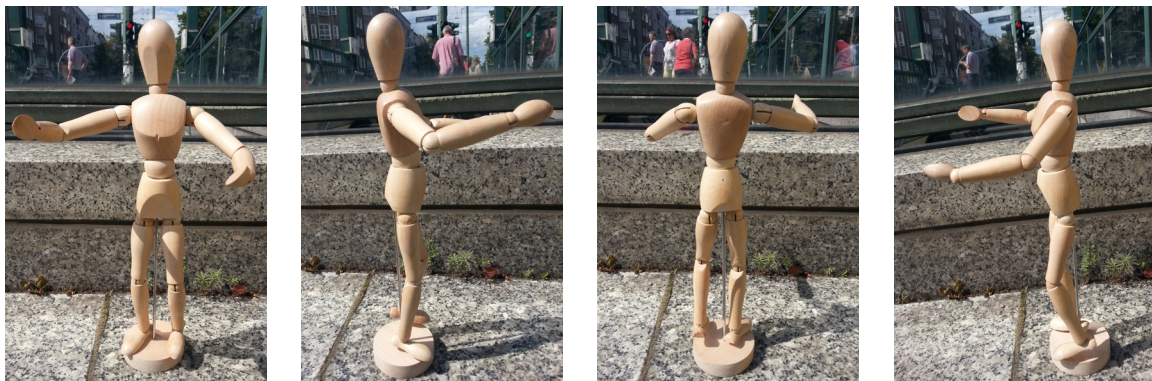




FK\_I\_Hamburg\_m\_6 (Top-Codes: Aufrechte Haltung, Bewegung, Dynamik, ...)



FK\_M\_Berlin\_m\_1 (Top-Subcodes: Aufrechte Haltung, Bewegung)

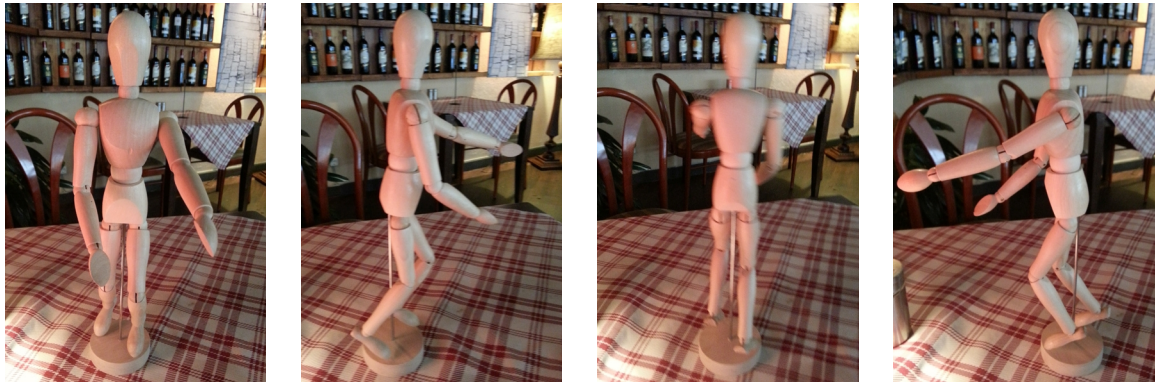


FK\_M\_Berlin\_m\_2 (Top-Subcodes: Offene Gestik, Präsenz)

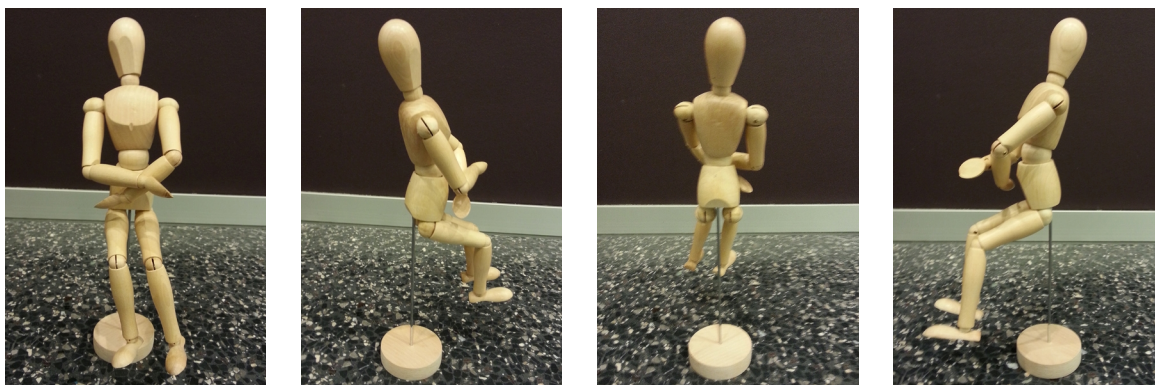


FK\_M\_Hamburg\_m\_4 (Top-Subcodes: Dynamik, Bodenhaftung, Laufen)





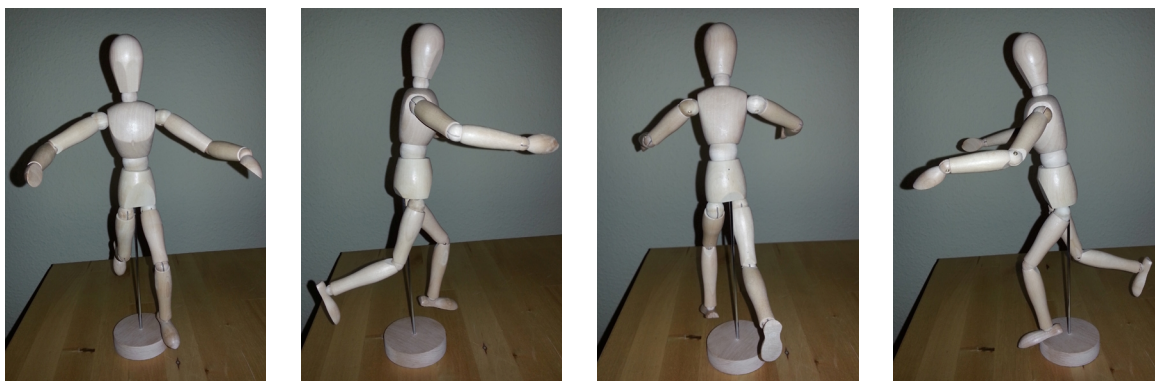
FK\_M\_Berlin\_m\_5 (Top-Codes: Bewegung, Dynamik)



FK\_M\_Hamburg\_m\_6 (Top-Subcodes: Zuhörend, Sitzend, Verschränkte Arme)



FK\_M\_Hamburg\_m\_7 (Top-Subcodes: Offene Gestik, Dynamik, Schritt nach vorn...)

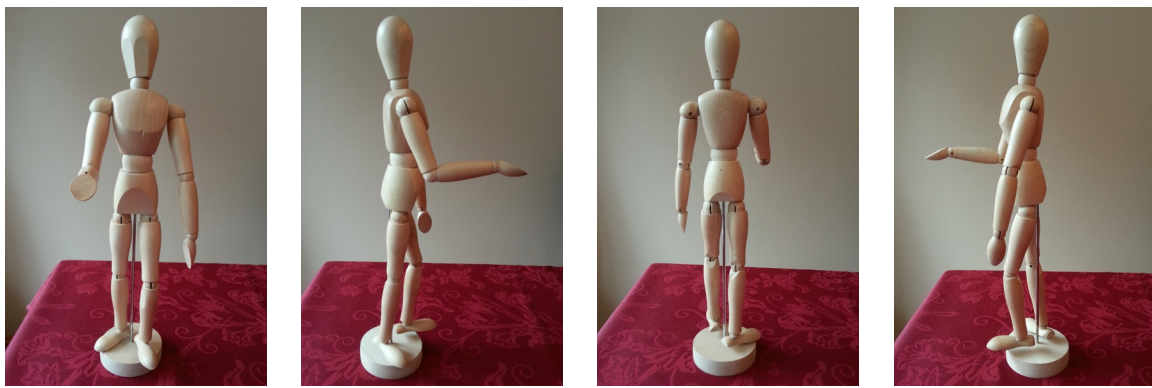


HP\_I\_Hamburg\_m\_1 (Top-Subcodes: Offene Gestik, Laufen)





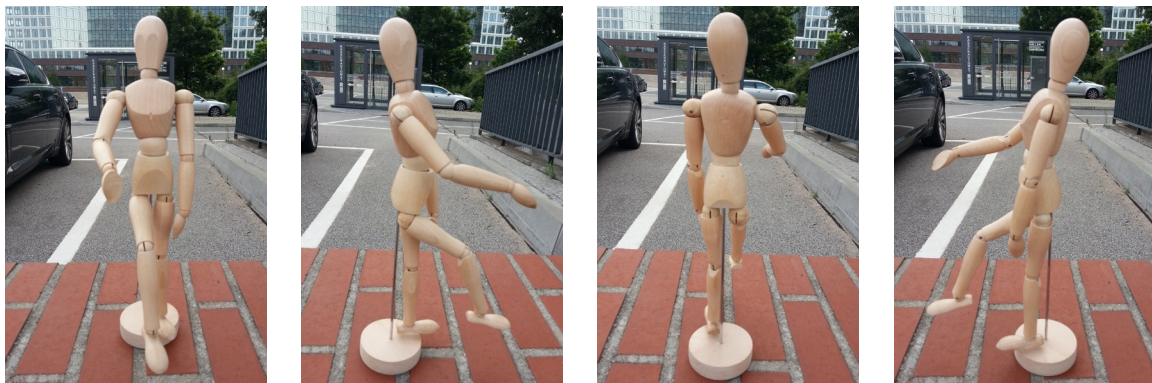
HP\_M\_Berlin\_m\_1 (Top-Subcode: Offene Gestik, Aufrechte Haltung, Bewegung...)



HP\_I\_Hongkong\_m\_3 (Top-Subcodes: Offene Gestik)



HP\_I\_Hamburg\_m\_4 (Top-Subcodes: Offene Gestik, Aufrechte Haltung, Bodenhaftung)



HR\_M\_Hamburg\_m\_3 (Top-Subcodes: Offene Gestik, Schritt nach vorn, Gelassenheit)