

Illustration: Tanja da Silva

Wie Global Leadership mit der Herausforderung des Nichtwissens umgeht

Der Konstruktivist und Kybernetiker Heinz von Förster beschreibt mit seinem «Blinden Fleck» das Problem, das wir nicht sehen, was wir nicht sehen. Von daher wissen wir auch nicht, was wir nicht wissen. Im Top-Management geht es darum, Kompetenz im Umgang mit Irritation und Ungewissheit zu entwickeln und trotz Unsicherheit, Verwirrung und Unklarheit handlungsfähig zu bleiben.

Wir wissen, was wir wissen wollen – Global Leadership als komplexes Phänomen mit einer adäquaten komplexen Erforschung beobachten. Je nach Methoden- und Theorieentscheid werden bestimmte Beobachtungen von Organisationen oder Personen für uns sichtbar, während andere im Unsichtbaren verbleiben. Es gilt, um diese Gefahr zu wissen und ihr vorzubeugen, wenn wir mit Methoden und Theoriemodellen aus der Vergangen-

heit arbeiten. Die Denkfigur «sowohl als auch» scheint ein viablerer Ansatz. Im Gegensatz zu «entweder oder» braucht es für die Betrachtung komplexer Systeme den Einsatz verschiedener, komplementärer Betrachtungsweisen. Wissensmanagement im Kontext von Global Leadership kann daher auf zwei Referenzebenen beobachtet werden: Organisation und Person.

Beobachten wir das Wissen über Global Leadership, wird deutlich, dass es sich um ein noch junges Führungsphänomen handelt. Wurde im Jahre 2001 Global Leadership googelt, erschien die «U.S. Global Leadership Campaign» als einziger Treffer. Heute erscheinen 18,6 Millionen Einträge. Warum hat sich das Thema Global Leadership so explosionsartig entwickelt? Eine mögliche Erklärung ist, dass die Zunahme der Einträge die relative Zunahme an Komplexität der Funktion Glo-

bal Leadership im Vergleich zu Leadership an folgenden Stichworten widerspiegelt: Globalisierung, Wettbewerb, Wachstum durch Merger und Akquisitionen, Beschleunigung, Deregulierung, Change als Dauerzustand sowie Produktivitäts- und Kostendruck. Diese Dynamiken in den «Griff» und einfache Antworten zu bekommen – das fordern viele Leader, Manager und Berater. Ganz im Sinne von Henry Louis Mencken: «For every complex problem, there is an answer, that is clear, simple and wrong.»

Starke amerikanische Prägung von Global Leadership

Historisch gesehen wurde die Leadership-Forschung von 1930 bis in die 70er Jahre von nordamerikanischen und britischen Wissenschaftlern dominiert. Erst in den 80er Jahren begannen europäische und japanische Wis-



Die Autorin

Angelica V. Marte forscht an der Universität Zürich und an der Sloan School of Management, MIT, und arbeitet als Consultant für Global

Leadership bei der Andritz Inc./USA. Sie ist Doktorandin an der Privatuniversität Witten/Herdecke in Deutschland. Zuvor war sie im globalen Marketing Management bei Johnson & Johnson in Baar (CH) tätig.

senschaftler, in englischsprachigen Journalen zu publizieren, was deren Einfluss in der Führungsforschung ermöglichte. Anfang der 90er Jahre entwickelte sich Global Leadership als neues Forschungsfeld. In multinationalen Unternehmen (Multinational Corporation, MNC) entwickelten sich Global-Leadership-Programme mit der Botschaft «leadership effectiveness – the US way or no way».

Rost (1991) hat, basierend auf 221 Definitionen von Leadership, bestätigt, dass mit dieser starken amerikanischen Prägung Leadership meist als rational, managementorientiert, männlich, technokratisch, quantitativ, kostenorientiert, hierarchisch, kurzfristig, pragmatisch und materialistisch gesehen wird. Nicht überraschend reflektieren daher viele dieser Beschreibungen Werte amerikanischer Kultur. Ist das Global Leadership von Global Leadership? Wie bildet sich die Identität der MNC, die ausserhalb der USA entstanden ist, und welche Global Leadership wird folglich sichtbar? Welche Personen erfüllen diese Funktionen?

Bis heute gibt es kaum empirische Studien zum Thema Global Leadership, da Informationen über das Top-Management empirisch nur schwer zugänglich sind.

Wodurch zeichnet sich Global Leadership aus?

In unserer eigenen Global-Leadership-Forschung verstehen wir unter Global Leadership den Einfluss und Blick auf das Ganze über nationale und kulturelle Grenzen hinweg. Global Leaders sind Personen, die signifikante, positive Veränderungen in der MNC bewirken können. Im Gegensatz zu Managern sind Leader «Global Change Agents». Globale Manager sind dann Global Leaders, wenn sie als Change Agents agieren und eine globale Community mit einem gemeinsamen Sinn entwickeln. Zwei Fragen beschreiben diese Theorie der Führung: Wer ist sichtbar als derjenige, der führt, also als derjenige, der sich

auf ein Risiko eingelassen hat? Wer kann gerade daraus Autorität ziehen, dass er sagen kann, er sei der Einzige, der im Falle des Scheiterns gehen muss?

Nichtwissen und die «andere Seite» von Global Leadership

Die Dominanz des Nicht-Wissens erscheint in einem Bereich, der mittlerweile zu einem grossen Erfolgsfaktor geworden ist, als paradox. Der Erfolgsfaktor Global Leadership (in

Nur das Management hat die Macht, über Themen zu entscheiden, und wird damit automatisch selbst Teil des Problems, welches es als Problem ansieht

Anlehnung an Wimmer 2004) ist jedoch selbstbezüglich, da das Top-Management selbst bestimmt, welche Themen Themen sind und welche nicht. Nur das Management hat die Macht, dies zu entscheiden, und wird damit automatisch selbst Teil des Problems, welches es als Problem ansieht. Werden Strukturen und Kommunikationsprozesse nicht verändert, können die Personen ausgetauscht werden, die Unternehmensergebnisse bleiben jedoch dieselben – trotz des Einsatzes des «besten» Global Leader. Ein wesentlicher Punkt ist daher das Wissen über die Andersartigkeiten heutiger Steuerungsprobleme.

Mehr Licht ins Dunkel bringt bei Global Leadership die Beobachtung der implizit mitkommunizierten, gemäss George Spencer-Brown «anderen Seite» von Global Leadership. Geht man so vor, wird «Nicht-Global-Leadership» lokal bezogene, auf Sicherheit, Eindeutigkeit, Bekanntheit und Tradition beru-

hende, auf den eigenen Kulturrahmen und eigene Wertvorstellungen beschränkte Führung sichtbar, mit der sich das HRM, Theoretiker und Berater auseinandersetzen.

Wissensmanagement im Kontext von Global Leadership meint die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Sicherung der Überlebensfähigkeit der MNC. Mit Blick auf die Person der Global Leaders geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit; bezüglich des multinationalen Konzerns als soziales System geht es um die Entwicklung von Global-Leadership-Prozessen, einem «global mindset», wie es Paul (2000) beschreibt.

Wie lässt sich implizites Wissen über Global Leadership explizit machen?

Wir konnten zwei unterschiedliche, qualitative Studien zur Erforschung dieser beiden unterschiedlichen Referenzebenen durchführen und uns so der Komplexität des Beobachteten annähern. Ziel dieser Projekte war es, durch eine vielfältige Analyse von Global Leadership einen wertschöpfenden Umgang mit dem Thema zu finden und es durch die Explizierung und Visualisierung dem Wissensmanagement zugänglich zu machen. Gerade der mehrdimensionale, interdisziplinäre Zugang zum Thema Global Leadership erlaubte es uns, Verborgenes sichtbar zu machen – Dinge, die im singulären Zugang «unsichtbar» geblieben wären.

Um die Systemlogik von Global Leadership zu beobachten, wurde eine umfangreiche qualitative Studie anhand persönlicher Tiefeninterviews (durchschnittlich zwei Stunden) mit 12 CEOs und Vorstandsvorsitzenden unterschiedlicher multinationaler Konzerne in Europa und den USA durchgeführt.

Dem globalen Führungsnetzwerk eines multinationalen Konzerns haben wir uns in einem zweiten Projekt genähert. Global Leadership wurde in dieser MNC wie bei so vielen anderen auch geprägt durch den kontinuier-

lichen Wachstumsprozess der Organisation durch Akquisitionen. Diese Akquisitionsstrategie stellt hohe Anforderungen an das internationale HRM, das, zusammen mit dem Top-Management weltweit Global Leaders für die MNC eruiert, entwickelt (Karrierepläne, High-Potentials-Programme, Coaching, Weiterbildung), Bewertungsansätze zur Verfügung stellt und diese kontinuierlich betreut (Expatriation und Repatriation, Anlaufstelle für Problemsituationen usw.). Dieser kontinuierliche Integrations- und Identitätsprozess ist Teil des untersuchten Global Leadership, da durch die gewählte Methode, der Sozialen Netzwerkanalyse (SNA), auch die Intensität der weltweiten Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden erhoben werden kann.

Globale Unternehmen bewegen sich an der Grenze zum Unbekannten

In dieser qualitativen Studie wurden zwei Forschungsmethoden kombiniert: qualitative, schriftliche Befragung und SNA. Befragt wurden 222 Global Leaders und Manager mit 20 unterschiedlichen Nationalitäten, die in 35 Ländern arbeiten. Analysiert wurden die internen Kommunikations- und Führungsnetzwerke (Innovation, Collaboration, Advice, Social) kombiniert mit einer qualitativen Befragung über Kultur, Struktur, Kommunikation, soziodemografische Analyse, Anforderungsprofil, Kompetenzen und Problembereiche.

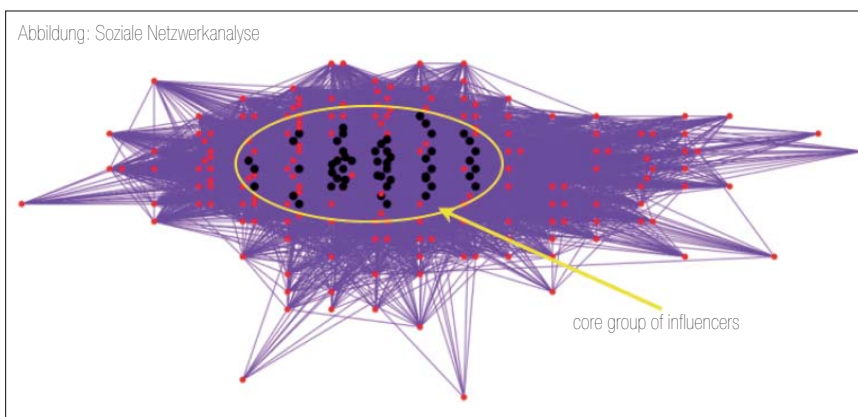
Die Organisation besitzt ein gemeinsames implizites Wissen über die Lösungen ihrer Probleme

Die Darstellung der SNA, bei der die zentralsten Global Leaders und Manager sowie «Gatekeepers» und weitere Schlüsselpersonen erhoben wurden, bewirkte die Generierung neuen Wissens – meist differiert die formale Struktur und das informelle Netzwerk sehr. Somit erfolgte auch eine Vernetzung und Verteilung intern vorhandenen Wissens, im Zuge dessen folglich auch eine Kommunikation über das global vorhandene Wissen.

Zudem konnten eine Kerngruppe von influencers definiert werden. Die Abbildung oben visualisiert diese Kerngruppe. Die Personendaten wurden nur dem Vorstand und dem HR zugänglich gemacht.

Erste Ergebnisse zeigen, dass Global Leadership mit der Erfahrung des Nichtwissens konfrontiert ist, von daher zieht sich eine Metaebene über das Wissen/Nichtwissen ein. Wenn Unternehmen sich auf Global Leadership einlassen, d.h. global tätig sind, dann heisst es, dass sie sich immer an der Grenze zum Unbekannten bewegen. Einer MNC begegnet nicht nur Unbekanntes hinsichtlich

Abbildung: Soziale Netzwerkanalyse



Interkulturalität oder Diversity. Die Organisation ist auch konfrontiert mit Nichtwissen über andere Märkte, Infrastrukturen, Organisationslogiken, Gesetze, strukturelle Dynamiken zwischen den Organisationseinheiten in den unterschiedlichen Ländern, Sprachunterschieden, der Unterschiedlichkeit hinsichtlich Führungsstil und der Herstellung von Vertrauen und Sicherheit. Für die Organisation heisst das, Kommunikation über Nichtwissen zuzulassen und Strukturen sowie Prozesse dazu zu entwickeln, d.h. einen Umgang zu finden mit organisationalen, also personenunabhängigen, Wissensressourcen, Wissensstrukturen und Lernprozessen. Für das Top-Management gilt es, Kompetenz im Umgang mit Irritation und Ungewissheit zu entwickeln und trotz Unsicherheit, Verwirrung und Unklarheit handlungsfähig zu bleiben.

Der entscheidende Prozess hier ist, die Kommunikation über diese Irritationen in Form von Fragen zu ermöglichen. Dann kann die Organisation eine andere Wirklichkeitskonstruktion über das Nichtwissen entwickeln. Nur Nichtwissen bietet ja den Anlass für diese Kommunikation – ohne Kommunikation also kein Wissensmanagement.

Umsetzung von Informationen in Wissen und Change

Es zeigt sich, dass die Organisation, als Kommunikationssystem betrachtet, ein gemeinsames implizites Wissen über die Lösungen ihrer Probleme besitzt. Das System agiert und verhält sich gemäss diesen internalisierten, nicht offen ausgesprochenen Werten und Normen. Dies wird im Alltag spürbar, denn diese ungeschriebenen, aber miteinander geteilten Regeln sind die Basis der Unternehmenskultur. Durch einen Global-Leadership-Change-Prozess soll eine Kultur der Selbstorganisation und intensiveren Kommunikation angestossen werden, die auf gemeinsamer Projektarbeit innerhalb dieses Lernprozesses basiert. Dies soll als Change-Prozess durch externe Begleitung mit dem Board und entsprechend ausgewählten Personen aller betrof-

fenen Ebenen als kommunikativer Lernprozess gemeinsam entwickelt werden (Sonuç 2007). Es geht um die Entwicklung eines gemeinsam getragenen Verständnisses der zukünftigen Rolle und Funktion von Global Leaders und deren Leadership im Sinne von Kompetenzen in dieser MNC. Im Weiteren geht es um die Etablierung einer gemeinsamen Wertebasis für jetzige und zukünftige Global Leaders und mit der Entwicklung einer internationalen HRM-Organisation um eine strukturelle Massnahme, die Global Leadership strukturell verankert (Qualifizierung, globale Karrierepläne, globale Bewertungsansätze usw.).

Dank der Durchführung dieser Studien konnten Themen zur Sprache gebracht werden, die in den meisten multinationalen Konzernen nicht zur Alltagskommunikation gehören. Dies scheint ein Nebeneffekt gewesen zu sein. Denn zum Global Leadership gehört, um mit Molière zu sprechen, dass wir nicht nur für unser Tun verantwortlich sind, sondern auch für das, was wir nicht tun. Oder nicht kommunizieren.

Angelica V. Marte

Literatur:

- Marte, A., Gloor, P. (2008): Optimierung von Global Leadership durch die Analyse sozialer Netzwerke. In: Zukunft gestalten – nachhaltige Wertschöpfung durch das Management von Wissen, Innovationen und Netzwerken, in press
- Marte, A., Gloor, P. (2007): Trust Me! - Analyzing Global Leadership Networks, Sunbelt, Korfu
- Marte A., Schneider U., Schauer H. (2004): Transmediales Kommunikationswissen: Eine Anleitung zum Unglücklichsein in zehn Geboten. In: Lernende Organisation, Nr. 17, Januar/Februar 2004
- M. McCall, G. Hollenbeck (2002): Developing Global Executives: The Lessons of International Experience, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston
- Mendenhall, M. et al. (2008): Global leadership: research, practice and development, Routledge, New York
- Mobley, W. et al. (2006): Advances in Global Leadership. Vol. 4, JAI Press, Oxford
- Paul, H. (2000): Creating a Mindset. Thunderbird International Business Review, Vol. 42 (2), pp. 187–200, John Wiley & Sons, Hoboken
- Rost, J. (1991): Leadership for the 21st century. Praeger, New York
- Sonuç, E. (2007): Systemdiagnosebericht complet, Wien
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Lucius und Lucius, Stuttgart
- Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg