

Prof. Dr. Josef Wieland

**Motivation und Struktur
Leadership Excellenz in transkulturellen Organisationen**

I

Institutionenökonomien interessieren sich für Wirkung von Institutionen und Organisationen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft und seiner Unternehmen. Douglass C. North hat in seiner

„Theorie des institutionellen Wandels“ Institutionen als ein „System von

Regeln, Zustimmungsverfahren und

moralischen bzw. ethischen Verhaltensnormen“ definiert. (Kap. 15, 1 Seite) Eigentumsrechte (FI) und moralische Überzeugungen (IS) sind aus dieser Perspektive ebenso Institutionen wie das Kartellrecht (FI) und die Traditionen einer Gesellschaft (IF). Dabei sind die rechtlichen Regulierungen formale, die moralischen und kulturellen Standards informale Institutionen. (North

1991, Institutions, JEL, p. 97)

Nur durch die Beschränkung der individuellen Handlungsmöglichkeiten durch formale und informale Institutionen, so die Überzeugung der Institutionenökonomien, entsteht eine soziale Ordnung, die dann Handlungen zum wechselseitigen Vorteil überhaupt erst ermöglicht. Es ist die Beschränkung von Freiheit, die Freiheit ermöglicht. Institutionen



haben daher als Spielregeln sozialer Kooperation sowohl eine Beschränkungs- als auch eine Ermöglichungsfunktion, die füreinander Bestandsvoraussetzung sind. Als solche gehören sie in die institutionelle Umwelt von ökonomischen Akteuren, sie sind gesellschaftliche Strukturen, die individuelle Entscheidungen beeinflussen und lenken sollen.

Davon zu unterscheiden sind die „institutions of governance“, (1996, ; p. 5, 95) wie Oliver E. Williamson sie nennt, privat vereinbarte Strukturen zur kosteneffektiven Steuerung individueller wirtschaftlicher Transaktionen, wie es zum Beispiel Unternehmen, oder allgemeiner, bestimmte Organisationsformen sind. Die „organisational governance“ verfügt ebenfalls über formale und informale Strukturen, also etwa schriftliche Leitlinien und Verfahren des Unternehmens und die Tugend und den Charakter der individuellen Führungskräfte in einer bestimmten Unternehmenskultur oder Tradition.

Wir können also vorläufig zusammenfassen, das gesellschaftliche Institutionen auf die Ermöglichung von wirtschaftlicher Kooperation zum wechselseitigen Vorteil abzielen und das Governancestrukturen die Aufgabe haben, dies so kostengünstig wie möglich tun zu können. Mehr technisch formuliert handelt es sich um die Erwirtschaftung einer maximalen Kooperationsrente bei minimalen Transaktionskosten. Institutionen, wie etwa das Recht und die Moralkultur einer Gesellschaft, sind daher im Hinblick auf die Durchführung einzelner wirtschaftlicher Transaktionen vorgegebene öffentliche Governancestrukturen, die die volkswirtschaftliche und einzelwirtschaftliche Leistung, die

Kooperationsrente und das Transaktionskostenniveau, positiv oder negativ beeinflussen können.

Wenn wir das bisher entwickelte auf das Thema der Führung in transkulturellen Organisationen anwenden, dann müssen wir zu dem Schluss kommen, dass gelungene Führung motivationale (Moral und Kultur) und strukturelle (Standards, Verfahren) Faktoren hat. Erst beide zusammen, Motivation und Struktur, bestimmen die Vortrefflichkeit, die Exzellenz in der Führung von Organisationen. In den folgenden Ausführungen interessieren wir uns daher nicht für Führung schlechthin, auch nicht für Führungsstile oder Führungstypen. So verdienstvoll die mikroskopisch und vor allem ad hoc differenzierende Literatur zur Unterscheidung von Charismatikern und Fachleuten, Instinkt- und Rationalitätsgetriebenen, Heroen und Teamplayern, Cholerikern und Sanftmütigen, um nur einiges aus dem Arsenal der Literatur zur Führungstypen und Führungsstilen zu nennen, auch sein mag, aus ihr lässt sich wenig lernen für unser Thema, nämlich worin genau die Exzellenz in der Führung von Unternehmen liegt und an welchen Faktoren sie sich entscheidet. Aus institutionen- und organisationsökonomischer Sicht, und dies wird meine Definition sein, ist Leadership Exzellenz das Ergebnis des Zusammenspiels von Motivation plus Struktur, der Generierung und Aktivierung von informalen und formalen, von gesellschaftlichen und privaten Governancestrukturen durch das Management einer Organisation. Die Ziele der Leadership Exzellenz sind die Ermöglichung von ökonomischer und gesellschaftlicher Kooperation und der kosteneffektiven

Durchführung von wirtschaftlichen Transaktionen in und durch Unternehmen. Diesen knappen theoretischen Aufriss wollen wir im Auge behalten, wenn wir im Folgenden über die Herausforderungen an die Führung in transkulturellen Organisationen nachdenken wollen.

II

Transnationale Unternehmen operieren in verschiedenen gesellschaftlichen und damit auch kulturellen Kontexten gleichzeitig. Sie waren und sind die Treiber der Globalisierung und sehen sich damit vor die Aufgabe gestellt, ihre Netzwerk von Ressourcen in einem transkulturellen Umfeld zu organisieren, also mit vielfältigen Werteordnungen zur gleichen Zeit. (...) Durch die Linse der Governanceökonomik betrachtet ist der Prozess der Globalisierung und des „global sourcing“ nicht durch „International Trade“ sondern durch „Global Co-operation“ charakterisiert. Der Aufbau weltumspannender Wertschöpfungsketten setzt die globale Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit von Unternehmen und deren Akteuren voraus, ohne die das Unternehmen sich den vollen Umfang seiner Kooperationschancen weder erarbeiten noch nutzen kann. Kooperation zum wechselseitigen Vorteil bedarf jedoch, wie wir soeben erwähnt haben, formaler und informaler gesellschaftlicher Institutionen

sowie organisationaler Governancestrukturen. Die globalisierte Welt verfügt derzeit jedoch weder über ein ausreichend wirksames globales Rechtssystem noch über ebensolche global akzeptierten moralische Normen und Prinzipien guten wirtschaftlichen Handelns. Sie verfügt ebenfalls noch nicht über genügend wirksame globale Organisationen, wie etwa die United Nations oder das „Global Forum“ der OECD, zu deren Durchsetzung. Mit anderen Worten: der Fortschritt und die Dynamik der globalen Wirtschaft und damit auch das erreichbare Wohlfahrtsniveau in allen Ländern dieser Welt, sind abhängig davon, ob und wie schnell sich allgemein akzeptierte und zugleich durchsetzbare, also effektive globale Spielregeln etablieren. In diesem Prozess der Emergenz globaler normativer Ordnung, der sich gegenwärtig nicht nur in intergouvernementalen Gremien sondern auch in sogenannten Multi-Stakeholder-Diskursen der relevanten gesellschaftlichen Stakeholder vollzieht, spielen nicht nur die herkömmlichen nationalen und internationalen politischen und staatlichen Akteure eine Rolle, sondern ebenso Nichtregierungs- und Verbraucherschutzorganisationen, Gewerkschaften und Verbände der Wirtschaft und nicht zuletzt die Unternehmen. Die Wirtschaft und ihre Unternehmen, und diese Schlussfolgerung ist nicht allgemein akzeptiert, sind damit nicht länger nur die Adressaten von formalen und informalen Verhaltensstandards, sondern sie sind an der Erarbeitung, Verabschiedung, Implementierung und Durchsetzung führend beteiligt. Die Wirtschaft, Unternehmen sind heute nicht nur Standardnehmer, sondern auch Standardsetzer. Das Eigeninteresse am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und das

gesellschaftliche Interesse an Institutionen und Governancestrukturen, an wirksamen Spielregeln und an wirksamer Regulierung, fallen an diesem Punkt zusammen. Zur Exzellenz in der Führung von Unternehmen gehört es daher nicht nur wirtschaftliche, sondern auch, gemeinsam mit anderen Stakeholdern, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Die weltweite Überflutung von Wirtschaft und Gesellschaft mit immer neuen Anglizismen wie Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Conduct Compliance, Corporate Social Compliance, Integrity- und Sustainability Management und dazu gehörender und zu beachtender transnational verpflichtender Rechtsregeln und freiwilliger Standards, sind der sichtbarste Ausdruck der Entstehung einer globalen normativen Ordnung, die direkten Einfluss hat auf die Führung von Unternehmen, seien sie nun national oder international, transnational agierende Konzerne oder kleine und mittelständige Familienunternehmen. Die Globalisierung der Wirtschaft ist heute eine Tatsache, deren Logik niemand entkommen kann und die aus institutionenökonomischer Sicht eingebettet werden muss in global akzeptierte Standards guter Unternehmensführung. Ein Prozess, der einhergehen wird mit der Entstehung einer globalen moralischen Ordnung und der schon längst begonnen hat.

Leadership Exzellenz zeigt sich heute und in alle absehbare Zukunft nicht mehr allein in der Verfolgung der Maxime „The Business of Business is Business“, sondern ebenso und mit der gleichen Relevanz im professionellen Management der gesellschaftlichen und normativen Seite

der Unternehmenstätigkeit. Dies ist das erste Merkmal von Leadership
Excellenz.

III

Wenn wir die heute schon für Unternehmen wesentlichen transnationalen Standards, beispielhaft seien hier nur der UN Global Compact, die UN Guideline for Business and Human Rights, die OECD Guidelines for Multinational Enterprises, die ILO Core Norms und die ISO 26 000 SR erwähnt, unter dem soeben angesprochenen Gesichtspunkt der Entstehung einer globalen normativen Ordnung für wirtschaftliches Handeln vergleichen, dann kristallisieren sich folgende Prinzipien und Werte heraus, die für die gesellschaftliche Verhaltenserwartung an und die Führung von Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind.

1. Shared Value: Richte Dein Handeln an der Wertschöpfung für alle Stakeholder des Unternehmens aus!

Das in den beiden letzten Jahrzehnten dominante Paradigma der Maximierung von „shareholder value“ als Unternehmenszweck wird gegenwärtig abgelöst von der Idee, dass ein Unternehmen ein Netzwerk von Stakeholdern mit multiplen materiellen und nichtmateriellen Ressourcen ist, die zu dessen Wertschöpfung beitragen und deren

Interessen und Erwartungen daher angemessen berücksichtigt werden sollten. Michael Porter hat dafür mit einigem internationalen Erfolg den Begriff der Schöpfung von „shared value“ zur Wesensbestimmung der Firma vorgeschlagen, und dies wird als Zielfunktion wirtschaftlicher Tätigkeit international zunehmend akzeptiert.

2. Inklusion: Integriere die Interessen aller relevanten und involvierten Stakeholder in dein Entscheiden und Handeln!

Inklusion hängt offensichtlich mit dem Prinzip des „shared value“ zusammen, betont aber nicht den Aspekt der Verteilungs- sondern den der Verfahrensgerechtigkeit. Der Aspekt der Inklusion fokussiert das Wesen des Unternehmens als Form lokaler, nationaler, europäischer und globaler Kooperation, als ein Netzwerk von ökonomischen, professionellen, technischen, moralischen und gesellschaftlichen Ressourcen, von deren Kombination und Integration sein Erfolg und der der Gesellschaft abhängt.

3. Sorgfalt: Kenne die wirtschaftlichen, technischen, politischen, kulturellen und moralischen Risiken deiner wirtschaftlichen Transaktionen und prüfe sie sorgfältig!

Das Prinzip der „risk based due diligence“ ist eine der grundlegenden Anforderungen an das Führungspersonal von Unternehmen und bezieht sich auf jede Art von Risiko. Die Verletzung von Menschenrechten und Sozialstandards, die Prävention von Korruption und anderer illegaler oder

illegitimer Handlungen, die Einschätzung von wirtschaftlichen oder juristischen Geschäftsrisiken – sie alle müssen in das Risikomanagement von Unternehmen integriert werden.

- 4. Wirkung: Kenne die die Konsequenzen Deines Handelns und versuche, negative Wirkungen zu vermeiden sowie positive zu verstärken!**

Hier geht es um die Verantwortlichkeit und die Abwägung der direkten und indirekten Folgen und Wirkungen der Geschäftstätigkeit. Erkennbare negative Wirkungen sind von vorneherein zu vermeiden, dort wo ein Unternehmen positive Wirkungen fördern kann, soll es dies anstreben und tun. Gerade weil Unternehmen Bündel von Ressourcen sind, wird deren Einsatz auch für gesellschaftliche Belange erwartet.

- 5. Effektivität: Unternehmerisches Engagement muss wirksam sein!**

Das Engagement zur Einhaltung von Gesetzen und sozialen Standards zeigt sich nicht in der Fülle von Leitlinien und sonstigen schriftlichen Anweisungen und formalen Verfahren, sondern in der realen Wirksamkeit der gewählten Managementinstrumente. Ein professionelles und umfassendes Management der Werte eines Unternehmens und ihrer lebendigen Implementierung durch Vorbild gehören in diesen Bereich der Führungsaufgaben.

6. Transparenz: Handle so, dass Dein Entscheiden und Handeln nachvollziehbar und dokumentiert sind!

Das in den Regeln guter und ordnungsgemäßer Geschäftstätigkeit bewährte Prinzip der Transparenz gilt, mit Ausnahme der legitimen Geschäftsgeheimnisse, für eine Vielzahl der Operationen eines Unternehmens. Dies nicht nur im Bereich des Integritäts- und Compliancemanagements, sondern etwa auch für die Beachtung von Menschenrechten und der Organisierung des Lieferantenmanagements. Funktionierenden Monitoringprozessen des Unternehmens kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

7. Reporting: Berichte nachvollziehbar über Deine wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Leistung!

Die Prinzipien der Global Reporting Initiative und des Triple Bottom Line Reporting sind nur zwei Beispiele für die wachsenden Anforderungen an das finanzielle und nicht finanzielle Berichtswesen eines Unternehmens. Darin zeigt sich nicht nur die Wirksamkeit des Prinzips des „shared value“, sondern die aller weiteren hier diskutierten Prinzipien und Werte, für die zunehmend eine öffentliche Rechenschaftspflicht erwartet wird.

Das zweite Merkmal von Leadership Exzellenz ist, so fassen wir jetzt erneut zusammen, die Realisierung der Prinzipien und Werte „shared value“, Inklusion, Sorgfalt, Wirkung, Effektivität, Transparenz und

Reporting im alltäglichen Geschäft. Auch in diesem Merkmal zeigt sich, dass ökonomische Wertschöpfung und moralische Werthaltung kein Widerspruch sein müssen, sondern füreinander Erfolgsbedingung.

IV

Wir kommen wieder zurück auf die bereits erwähnten global akzeptierten verpflichtenden und freiwilligen Standards, um festzuhalten, dass ihnen, neben den soeben entwickelten sieben Prinzipien und Werten, auch die Einforderung von individueller und organisationaler Führungsqualität zur Realisierung des geforderten Organisationsverhaltens gemeinsam ist. So halten die extra-territorial wirksamen US-amerikanischen und britischen juristischen Regulierungen und Verfahren für das Compliancemanagement (US-Sentencing Guidelines, UK Bribery Act) von Unternehmen fest, dass es die persönliche Integrität der Führungsebene und des Managements ist, die die Effektivität der Korruptions- und Fraudprävention entscheidend durch die Formung einer entsprechenden Führungs- und Unternehmenskultur bestimmen. Es sind der „tone from“ und „at the top“, der integre Charakter und das Vorbild des Topmanagements, die die moralische Glaubwürdigkeit und daraus folgend die legale Enthftungswirksamkeit des formalen Compliance-Management-Systems für die Unternehmensführung bestimmen. Nur einer von moralischen Werten und ethischem Überzeugungen und Verhalten getriebener Compliance traut das angelsächsische Rechtssystem reale Wirksamkeit zu

und fordert diese rechtlich bindend und unter Androhung von Individual- und Organisationsverschulden ein. Moral in der Unternehmensführung ist hier nicht mehr eine Frage des guten Geschmacks oder des individuellen Temperaments sondern eine strafrechtlich bewehrte Forderung. Darin spiegelt sich, dass das bereits erwähnte globale Institutionen- und Organisationsdefizit den Führungspersonen von Unternehmen, deren individuelle Persönlichkeit, Führungsstil, Werte und Charakter eine neue und herausgehobene Bedeutung zugewiesen haben. Nicht um die erwähnten Defizite zu kompensieren, das können sie nicht, sondern als vertrauenswürdige und zuverlässige Agenturen des institutionellen und organisatorischen Wandels, der gestaltet werden muss.

Dieses Führungskräfteprofil, das ich im Folgenden als „integrity Charakter“ bezeichnen möchte, hat eine ehrwürdige Tradition. In Europa wurde es zum ersten Mal von Aristoteles im 4. Jahrhundert v. Chr. als Konzept der Charakterbildung, oder prägnanter, der Charakterherausbildung, formuliert. Aristoteles unterscheidet im II. Buch der Nikomachischen Ethik zwischen Verstandes- und ethischen Charaktertugenden. Erstere erwirbt man durch Studium und Bildung, letztere durch Übung und Gewohnheit. Charakter, so Aristoteles, entsteht aus Tätigkeit. Für die Idee, dass Charakter sich beim philosophischen oder theoretischen Studium entwickelt, hat er nur Spott übrig. „Ohne zu handeln, dürfte wohl keiner jemals tugendhaft werden“ (NE 1105b10) fasst er zusammen, nachdem er festgestellt hat: Denn indem wir im Geschäftsverkehr den Menschen gegenüber handeln, werden wir, die einen gerecht, die anderen ungerecht...“ (NE 1103b15) Den notwendigen Rahmen für die Formation

des Charakters, so Aristoteles' Überzeugung, bildet das Regelsystem, bilden die Institutionen und Organisationen der Polis, der griechische Stadtstaat und die Hauswirtschaft, in dem gleichsam die rechtlichen und moralischen Verhaltensstandards eingelassen und verkörpert sind. (Wieland, Höffe, Politische Anthro. 2001, 21-35). Die Tugend in all ihren Ausprägungen aber definiert Aristoteles als Bereitschaft (Motivationsaspekt) und Fähigkeit (Strukturaspekt) eines Akteurs in seinem Handeln und Verhalten moralische Werte vortrefflich in der politischen und ökonomischen Praxis zu verwirklichen. Charakterbildung ist für ihn ein lebenslanger Lernprozess und keine angeborene oder sonstwie, ein für alle Mal erworbene und damit abgeschlossene Eigenschaft einer Person. Aber an einem Sachverhalt lässt Aristoteles nicht den geringsten Zweifel. „Es kommt aber nicht wenig darauf an“, sagt er, „ob man gleich von Jugend auf an dies oder jenes gewöhnt wird: es kommt viel darauf an, ja sogar alles.“ (NE 1103b25)

Ein integrierender Charakter der Unternehmensführung, und auf nicht weniger laufen ja die soeben erwähnten Anforderungen des angelsächsischen Unternehmensstrafrechts hinaus, bedarf der kontinuierlichen Ein- und Ausübung und des Lernens aus Fehlern. Dieser Prozess nimmt seinen Ausgang und seine Referenz in der Überzeugung, dass eine Orientierung an Werten im Geschäft eine kluge menschliche, aber eben auch eine kluge unternehmerische Entscheidung ist. Darin liegt weder ein Glücksversprechen noch eine Automatik, denn in der Praxis der Menschen gibt es „nichts Stabiles“. (NE 1104, a5) Allerdings wird damit zunächst ein Wahrnehmungsrahmen geschaffen, der auf die Identität und Zielbildung

des Akteurs wirkt und den Raum dafür schafft, was in der wissenschaftlichen Literatur „moral imagination“ genannt wird. Nur derjenige, der sich überhaupt vorstellen kann, dass Moral in der Wirtschaft nicht nur „eigentlich“ nötig, sondern auch praktisch möglich ist, der also nicht nur moralisch sein will, sondern auch über die professionellen und strukturellen Ressourcen verfügt oder sich diese verschafft, es sein zu können, wird erfolgreich Integrität als Element im Prozess von Charakterbildung aufbauen können. Damit ist einsichtig, dass das organisationale Umfeld dabei eine wesentliche Rolle dabei spielt, ob dies gelingt oder nicht. Es ist die Interdependenz von moralisch sensiblen Organisationsprozessen und Organisationsstrukturen, von Anreiz- und Kontrollmechanismen, und der individuellen Bereitschaft sich in seinem Leben und Entscheiden an Werten zu orientieren, die hier im Zusammenhang von „moral imagination“ und „character formation“ zum Tragen kommt. Erich Fromm argumentiert in die gleiche Richtung, wenn er darauf hinweist, „ dass die eigentliche Basis des Charakters (...) in den verschiedenen Arten, in denen sich ein Mensch zur Welt in Beziehung setzt“, also in seinen Orientierungen beim „Vollzug des Lebens“ (54) liegt. Diese Orientierungen können aus der Gemeinschaft stammen, denen ein Akteur angehört, also etwa die Gesellschaft oder Organisationen, aber auch in seiner individuellen Prägung liegen. Fromm unterscheidet daher den „Gesellschaftscharakter“ und den „individuellen Charakter“ (56). Aus der Sicht der Governanceökonomik ließe sich sicher noch der „Organisationscharakter“ als weitere Differenzierung hinzufügen. Ich kann und will das bisher Gesagte und vor allen Dingen das Zusammenspiel von

Gesellschafts-, Organisations- und Individualcharakter hier nicht weiter vertiefen, aber damit scheint mir eine interessante und fruchtbare Forschungsperspektive beschrieben, die die Governance von Organisationen, die Integrität und den Charakter ihrer Akteure sowie die Kulturmuster einer Gesellschaft miteinander in Beziehung setzt.

Vorerst halten wir also als drittes Merkmal der Leadership Excellenz den Vollzug eines kontinuierlichen Lernprozesses zur integren Charakterbildung fest. Charakter hierbei bezeichnet keine metaphysische, vererbte, unveränderliche oder höchst subjektive Qualität, sondern die Bereitschaft und Fähigkeit überhaupt nach Vortrefflichkeit, also Excellenz und Führung, zu streben.

V

Dass der Prozess der Herausbildung einer auf fairen Austausch und produktiver Kooperation zielenden und auf modernen Kommunikations- und Logistiktechniken basierenden Weltökonomie kulturelle Voraussetzungen und Konsequenzen ist unstrittig. Der „homo oeconomicus“ als paradigmatisches Leitbild des berechenbaren und alles der Berechnung unterwerfenden Wirtschaftens im 19. und 20. Jahrhundert kann dieses Anforderungsprofil an die Führung ökonomischer

Organisationen in der globalen Ökonomie, um es sachlich zu sagen, nicht vollständig und zutreffend abbilden. Der theoretische Kunstfigur „homo oeconomicus“ ist monolingual, er spricht nur die Sprache der Ökonomie, wo hingegen es doch heute für Führungskräfte der Wirtschaft darauf ankommt, sich im Gespräch mit der Öffentlichkeit, mit Politik und Nichtregierungsorganisationen genauso zu bewegen wie im Gespräch mit Kreditgebern und Kunden. Die Beherrschung einer Vielzahl gesellschaftlicher Sprachspiele und das selbstverständliche, sachkundige und akzeptierte Agieren in den unterschiedlichsten Handlungskulturen, theoretischer ausgedrückt, Polylingualität und Polykontextualität als Führungskompetenz, sind wesentliche Kriterien für Leadership Excellenz. Zugleich ist dies eine der Erscheinungsformen von Führungsqualität in transkulturellen Organisationen. Diesem Gesichtspunkt möchte ich jetzt meine Aufmerksamkeit zuwenden.

Der Begriff der Transkulturalität ist, wie alle Begriffe, die sich für öffentliche Diskussionen eignen, bislang nicht eindeutig und vor allem kontrovers definiert. (Vgl. Getraud Koch, 2011) Unstrittig scheint zu sein, dass die Emergenz einer globalen normativen Ordnung sich nicht als Ersetzung einer Ordnung durch eine andere vollzieht, sagen wir der Ersetzung der Orientierung an der „westlichen Kultur“ durch eine Orientierung an „cultural china“ (Vgl. Tu Weiming), sondern durch die Etablierung kultureller „Mehrfachbezüge und das Weg-Diffundieren vermeintlich eindeutiger Einordnungen in etablierten kulturellen Topographien.“ (Koch...) „The clash of civilization“ wird nicht stattfinden. Kulturelle Mehrfachbezüge, und dies meint ja nicht nur kulturelle

Geographien, sondern etwa auch die Diversifität von Individual-, Professions- und Organisationskulturen, an denen man sich orientiert und in denen man lebt, implizieren notwendigerweise die Aufgabe von Containermentalitäten und die Bereitschaft zum gleichberechtigten Austausch. Hochschulen sollten in diesem Sinne als transkulturelle Räume ausgelegt sein. Aber ich teile auch die Auffassung von Wolfgang Welsch, dass es gilt „Gemeinsamkeiten zu entdecken und zu entwickeln“. (2009, S.) Überzeugungen, Tugenden, Sitten, Traditionen, um nur einige Elemente von Kulturen anzuführen, basieren auf „shared values“, auf gemeinsam geteilten weil gemeinsam gelebten Werten, weil sie nur so zu informellen Institutionen einer Gesellschaft, die Handlungen beschränken und gerade dadurch ermöglichen, werden können. Die Produktivität von Diversifität ist ohne ein gewisses Maß an Homogenität nicht zu haben, das Innovationspotenzial kultureller Mehrfachbezüge nicht ohne ein gemeinsames Band geteilter Überzeugungen, das freie Spiel multipler Individualität nicht ohne von allen Spielern akzeptierte und durchsetzbare Spielregeln. Ich habe weiter vorne die in den letzten Jahren durch politische Beschlüsse und Multistakeholderdialoge entstandenen verpflichtenden und freiwilligen globalen Verhaltensstandards angeführt und dafür argumentiert, dass sich in ihnen gemeinsame Werte und Prinzipien sedimentieren, die als global akzeptierte Verhaltenserwartungen für die Führung von wirtschaftlichen Organisationen, und im Falle des ISO 26 000 SR für jede Art von Organisation, verstanden werden sollten.

Ich habe gemeinsam mit Hans Küng und Klaus Leisinger ein Manifest Globales Wirtschaftsethos vorschlagen, in dem aus dem Leitwert des „Humanismus“ diejenigen Werte entwickelt werden, die seit jeher in allen Kulturen der Welt hervorgebracht und akzeptiert wurden, weil ohne sie Zivilisation als stabile Ordnung nicht möglich ist. Bernhard Schlink hat darauf hingewiesen, dass alle gültigen und durchsetzbaren Normen und Werte nicht nur inhaltliche Bestimmungen transportieren, sondern ebenso Vorstellungen über ihre Reichweite. Jede Ethik zerfällt in den Aspekt ihres materiellen Inhaltes und den Aspekt, wem gegenüber dieser gelten soll. In Face-to-Face Gesellschaften und in Nationalstaaten wird diese zweite Frage durch die alltägliche Kooperation und das Territorium beantwortet. Das sind emotional wahrnehmbare Grenzen der Gemeinschaft, und damit auch die Grundlage zur Beantwortung der Frage, was man einander und wem gegenüber schuldig ist. Beides Fragen nach Grenzen, die heute noch immer oder schon wieder für Europa in Frage gestellt werden, ganz zu schweigen von einer Weltgesellschaft, in der Europäisierung und Globalisierung häufig Kampf- und Angstbegriffe sind, die negative Emotionen hervorrufen. Moralisch zu handeln, so Schlink zu Recht, ist in diesen Welten nicht mehr selbstverständlich. Andererseits: Die Inhalte und Grenzen moralischen Handels in einer globalen Welt zu definieren und mit Leben zu erfüllen, ist heute Alltagsgeschäft für wirtschaftliche Akteure, vor allem Unternehmen und Konsumenten. Warum soll man sich um Menschenrechtsverletzungen, Arbeits- und Sozialbedingungen und Umweltfragen am anderen Ende der Welt kümmern? Warum um

Menschen, die man nicht kennt und vermutlich auch niemals kennen lernen wird? Menschen, die religiöse Semantiken bevorzugen, können darauf ebenso eine Antwort geben wie säkulare Humanisten. Im Rahmen der hier vorgetragenen Überlegungen möchte ich mich auf die institutionenökonomische Antwort beschränken. Die Akzeptanz von Differenz und der Nutzen von Diversifität im Geschäftsleben, also interkulturelles und multikulturelles Management, reichen zur Beantwortung dieser Fragen nicht aus. Sie bleiben letztlich in der Welt der Differenzen befangen und perpetuieren diese. Wenn die ökonomische Globalisierung als Kooperation zum wechselseitigen Vorteil verstanden wird und wenn dauerhafte und erwartungssichere Kooperationsbeziehungen einen angemessenen institutionellen Rahmen und effiziente organisatorische Governancessstrukturen benötigen, dann ist das Flechten eines gemeinsamen Bandes, die Herstellung eines Netzes transkulturell geteilter Werte und Prinzipien eine grundlegende Aufgabe bei der Führung von Unternehmen. Nimmt man die eingangs erwähnten Herausforderungen des Kommunizierens und Agierens in unterschiedlichen Handlungskulturen hinzu, dann sollte einleuchten, dass transkulturelle Kompetenz das vierte Element von Leadership Excellenz in transkulturellen Organisationen ist.

VI

Fassen wir zusammen. Es gilt den motivationalen und strukturellen Aspekt der Leadership Excellenz zu unterscheiden und diese in ein

Interaktionsverhältnis zu setzen. Leadership Excellenz als strukturelle Kompetenz versteht Organisationen, Unternehmen als Kooperationsprojekt einer Vielfalt von Stakeholdern mit unterschiedlichen materieller und immateriellen, ökonomischen und nichtökonomischen Ressourcen. Sie identifiziert und vernetzt diejenigen Ressourcen, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind durch angemessene Governancessstrukturen und integriert so die wirtschaftliche und normative Seite der Unternehmenstätigkeit durch die simultane Realisierung ökonomischer und moralischer Werte. Leadership Excellenz als motivationale Kompetenz beruht auf einem kontinuierlichen Lernprozess zur Bildung von persönlicher Integrität, Charakter und transkultureller Kompetenz.