

# Das Phänomen Global Leadership

Angelica Marte, MAS / Cambridge, Zürich  
31. Oktober 2007



Katharina Fritsch: Tischgesellschaft, 1988

# Struktur des Diss-Projekts

- Betreuung: Prof. Schauer (Uni Zürich)  
Prof. Wimmer, Inhaber osb international & Prof. für Führung (Uni Witten/Herdecke)  
Prof. Priddat, Präsident (Uni Witten/Herdecke)  
Prof. Schneider, Prof. Intern. Mngmt (Uni Graz)
- Institutionelle Einbettung: Uni Zürich, Uni Witten/Herdecke, Forschungsprojekt am MIT, Cambridge

# Forschungsprojekt MIT & Aufenthalt USA

- Projekt Soziale Netzwerkanalyse (SNA) in einem globalen Technologiekonzern am MIT, Center for Collective Intelligence, Cambridge in Kooperation mit Dr. Peter Gloor, Research Scientist
- Auswertung USA CEO Interviews am MIT
- Consultant für „Global Leadership Development Program“ bei internationalem Technologiekonzern, HQ Georgia (USA)

# Entwicklung Thema Global Leadership

2001 google der Begriffe Global Leadership bzw. Global Leadership competencies: Treffer U.S. Global Leadership Campaign als einziger Treffer: politische Kampagne in USA.  
Heute erscheinen 151'000'000 Einträge.

➤ Das Thema explodiert zum Thema.

# Themenentwicklung

- Positive Korrelation "between a multinational corporation's (MNC) ability to develop **global leadership** and the MNC's return on **assets**" (Stroh & Caligiuri 1997)
- 85% of US Fortune 500 firms did **not** have **enough** global leaders, 67% of existing leaders were **deficient** in global skills and knowledge (Gregersen et.al. 1998)
- Einer der wichtigsten Anliegen derzeitiger, nordamerikanischer CEO's: **Entwicklung** zukünftiger leaders mit global leadership Fähigkeiten (Mendenhall, Kühlmann, Stahl 2000)

# Wie wird das Thema sichtbar?

-Thema wird sichtbar: publizierte papers & Bücher (auch google hits), Aus/Weiterbildungen, Konferenzen & Symposien, Anforderungsprofilen bei Einstellungen

↪ Versuch Lösung (Rezept) für **Globalisierung** ausgelöste, komplexitätssteigernde Dynamik

# Global Leadership - Entwicklung Definition

Hollenbeck 2001:

Like leadership, global leadership is even more mysterious, with something about the term that beckons interested writers and researchers to offer their own definitions and to dance on the head of the definitional pin.



René Magritte: La Reproduction Interdite, 1937

# Global Leadership - Basis Definition

Grundlage für systemtheoretische Definition:

- Global Leadership is „the influence across national and cultural boundaries. To oversee Global Leadership means to examine the intersections and fit among individual, organizational and cultural contextual variables and processes.“ (Mobley & Dorfman 2003)
- “Leadership is both individual and collective.“ (Ancona 2005: MIT Leadership Center)

➔ Definition bezüglich **Person** und **System**

# Ziel der Dissertation

1. Phänomen Global Leadership in der aktuellen Literatur global zu betrachten:

➤ Phänomen in unterschiedlichen Kulturkreisen **unterschiedlich rezipiert** (Sendelbach, Neil & Mc Grath).

()...„differences in style and thinking: Americans tend to focus on functional, pragmatic applications of thinking; in contrast, the Japanese are more inclined to concrete description, while Europeans stress abstract things (Stewart & Bennet 1991).

➤ Erklärung der **fehlenden Anschlussfähigkeit** von Systemtheorie in Amerika (weder Wissenschaft noch Beratung)

# Ziel der Dissertation

2. Beobachtung des Phänomens mit zwei durchgeführten Forschungsprojekten (es gibt kaum empirische Studien, da Feld schwer zugänglich)
3. Detaillierte Beschreibung und Darstellung (SNA) des Phänomens Global Leadership

# Hypothese

Global Leadership ist ein komplexes Phänomen, nicht linear-kausal steuerbar.

Kernfrage: Wie passiert Reduktion von Komplexität bei Global Leadership?

- Hypothese:
- Klare Identitätszuordnung (bei sich bleiben)
  - Fähigkeit sich zu inszenieren
  - Schaffung von Sicherheit
  - Schaffung von Nähe und Vertrauen
  - Aufbau von Interkulturalität (diversity)

# Qualitative Empirie zu Global Leadership:

## **CEO Forschung**

Sample: 11 CEO's unterschiedlicher, multinationaler Konzerne (MNC), unterschiedliche Grösse, Branchen (Industrie, Luxusgüter, Bank, Pharma, Textil), Länder (Österreich, Deutschland, Schweiz, Italien, Portugal, USA), Jobbeschreibungen (vier auch Vorstandsvorsitzende, ein CEO weltweit, zwei Executive Vice Presidents, ein CEO gleichzeitig Mehrheitsaktionär, 3 Länder-CEO's), unterschiedlichem Geschlecht (9 Männer, 2 Frauen) und Alter (von 37 bis 60 Jahren, Durchschnittsalter 50,2 Jahre); persönliche Tiefeninterviews bis zu 2 ½ Stunden.

Ziel: Beschreibung der Systemlogik von Global Leadership - Bedingungen und Regeln, und jene Bedeutungen, die den Sinnhorizont für CEO's in einer MNC abgeben.

# Qualitative Empirie zu Global Leadership:

## **Soziale Netzwerkanalyse in einem globalen Technologiekonzern in Kombination mit qualitativer Fragemethode**

Sample: 222 globale Manager mit 20 unterschiedlichen Nationalitäten, die in 35 Ländern arbeiten.

Ziel: SNA zur Darstellung interner Kommunikations- und Führungsnetzwerke (Innovation, Collaboration, Advice, Social); Selbstbeschreibung, Erhebung von Vorstellungen über Mission/Vision bzw. Werten in der MNC; Organisationsstruktur, globale Position; Hauptprobleme.

## Beispiel 1 CEO-Forschung:

CEO, Marktführer Papier (15.000 MA, Sales \$ 5 billion): "Paperwomen Alice", 60, Amerikanerin, verheiratet seit 38 Jahren, 2 Söhne, 4 Enkelsöhne

Zitat 1 - How is it for you to be a global manager? „Me personally? I'll run anything anywhere.“

Zitat 2 - Does it make a difference to manage global or local? „I think you have to have a clear understanding of what the processes are. I am a process person.“



Katharina Fritsch: Tischgesellschaft, 1988

## Beispiel 1 CEO-Forschung:

Zitat 3: „I can find my way through complex situations very quickly. I understand who makes the decisions, who you need to influence and what's important and not. I can sort through it very quickly. This gives the organization a confidence, that we aren't working on a zillion things, we are working on a few and they are consistent.“

Zitat 4: „I have four roles: You create an environment where people succeed. You increase your customers you are doing business with. You make money. Then you celebrate.“

**Global Leadership ist komplex, aber durch Prozesssteuerung steuerbar.**

## Beispiel 2 CEO-Forschung:

CEO, Marktführer Baustoffe (13.500 MA, Sales € 1,3 Milliarden):  
"Captain Sharky", 56, Österreicher, verheiratet, keine Kinder

Zitat 1: „Ich lehne ja diese Verbrüderung nicht ab, aber es wäre bei uns für die Rolle, die ich einnehmen muss, oder wo ich was erreichen will, wo wir aus so vielen Kulturen in relativ kurzer Zeit zusammengewachsen sind, ganz schlecht. Und es ist eh klar, nur die Österreicher kommen jetzt dorthin. Zu den zwei Mexikanern habe ich die gleiche Distanz, mit denen rede ich nicht mehr wie mit den Österreichern.“



© Allard van Hoorn: Action / re-action, 2002

## Beispiel 2 CEO-Forschung:

Zitat 2: „Und bei einem globalen Unternehmen, die Komplexität total herausnehmen. Wenn Sie der CEO sind. Sie müssen auch die Spezialität nicht wissen, wie's in Chile an den Markt kommen. Aber Sie müssen ein paar Elemente finden, die unabdingbaren Elemente des Führungsstils sind egal wo Sie sind. Und das müssen Sie systematisieren.“

Zitat 3: „Aber da muss man immer messen und muss das immer anpassen. Das werden Sie auch bei den guten Managern sehen. Die sind eigentlich sehr anpassungsfähig, ohne dass sie ihre Kanten verlieren.“

**Global Leadership ist komplex, aber durch interkulturelles und strukturelles Bewusstsein zum Teil steuerbar.**

---

## Beispiel 3 SNA:

### Main Problems of Global Leadership:

1. Different approach and effectiveness on daily business: speed, reaction time, and quality of information between the locations are different.
2. Some locations are focusing on their own interests.
3. There are overlaps in responsibilities.
4. The company is growing rather fast. Many employees do not even know their divisional global organization, especially people sitting far away from the big centers.
5. Skills of leaders do in some cases not reflect their function.
6. Still big concerns regarding Chinese manufacturing.



René Magritte: The Son of Man, 1964

## Beispiel 3 SNA:

Intercultural problem:

Problem: “why shall I train the Chinese who will finally cut my job in Europe?”

Done: “so far no good answer, just continue to push.”



René Magritte: Der Verrat der Bilder, 1935

**Global Leadership hat unterschiedliche, komplexe Problemfoci, auch interkulturelle.**

# Global Leadership - Unterschiede, die einen Unterschied machen\*

- Unterschiede in der Herstellung von Milieuanschlussfähigkeit (global eliteship)
- Unterschiede im Führungsstil (global netship)
- Unterschiede bezüglich Vertrauen, Sicherheit, Kompetenzen, Rekrutierung, Sinnkonstruktion
- Unterschiede bezüglich Märkte, Infrastruktur, gesetzlicher Rahmen
- Organisationslogik/ - kultur der MNC/Branche
- Strukturelle Dynamik zwischen Organisationseinheiten
- Virtualität und Mobilität in der Zusammenarbeit
- Sprachenunterschiede
- Kulturelle Unterschiede bezüglich Werthaltungen, Normen, Verhaltensweisen



René Magritte: Le Grand Style, 1951

\*In Anlehnung an Sumetzberger, osb, 2003 und Müller, osb, 2003

## Next steps

- Zusammenschau der Auswertungen der beiden Empirien
- Einführung Metafilter Person & System
- Entwicklung Phänomennensbeschreibung auf Basis Theorie und Empirie

➤ Fertigstellung Dissertation

