
Verantwortung im Managementprozess (2): Responsible Leadership & Human Resource Management

Vorlesung "Globalisierung und Multinationale Unternehmen"
von Prof. Dr. Andreas Georg Scherer
Universität Zürich, 16. Mai 2011

Gliederung

1. Das Problem der Korruption – Der Fall Siemens
2. Herausforderungen der Globalisierung an Führungskräfte und das HRM
3. Was ändert sich im Rahmen der Globalisierung?
4. Verantwortliche Führung
 - 4.1. Was ist Führung?
 - 4.2. Was ist verantwortliche Führung?
 - 4.3. Project Ulysses
5. Human Resource Management
 - 5.1. Die Kampagne Banken und Menschenrechte
 - 5.2. Zur Abgrenzung von Personalmanagement und Mitarbeiterführung
 - 5.3. Aufgabenfelder des Personalmanagement
 - 5.4. Aufgabenfelder der Mitarbeiterführung
 - 5.5. Kritische Analyse von HRM
 - 5.6. Positivist, post-positivist and political HRM

Das Problem der Korruption – Der Fall Siemens

Vielerorts erscheinen Bestechungen als integraler Bestandteil von Geschäftsverhandlungen

Aufdeckung eines Systems geheimer Konten; Höhe der Transferleistungen auf 1,3 Milliarden Euro geschätzt

Bis 1999 waren Bestechungszahlungen im Ausland in Deutschland sogar steuerlich absetzbar

Von Pierer hält 2004 Rede vor dem UN-Sicherheitsrat zur „Rolle der Wirtschaft bei Konfliktverhütung und Friedenssicherung“

Siemens unterhält ein umfangreiches „Compliance“-System während Bestechungszahlungen laufen



Quelle: Patzer, 2009, S. 4ff

Herausforderungen der Globalisierung für Führungskräfte und das Human Resource Management (1/2)

- Die zunehmende Dynamik und Komplexität im Geschäftsalltag, verschiedene Wertvorstellungen und kulturelle Hintergründe, sowie unterschiedliche gesetzliche Regelungen erschweren die weltweit operierende Geschäftstätigkeit multinationaler Unternehmen.
- Der Druck von Gesellschaftsgruppen und Nicht-Regierungsorganisationen erhöht die Anforderungen an die gesellschaftliche Legitimitätssicherung von Unternehmen.
- In MNCs müssen gleichzeitig Mitarbeiter aus verschiedensten kulturellen Hintergründen und mit unterschiedlichsten Bedürfnissen und Ansprüchen motiviert und angeleitet werden.



BP, Siemens, Enron, Nike, Shell

Quelle:
Scherer/Vögtlin 2011,
Vögtlin, 2011

Herausforderungen der Globalisierung für Führungskräfte (2/2)

- Damit einher geht der Ruf nach mehr Transparenz unternehmerischen Handelns, sowie sozial und ökologisch verantwortungsvollen Führungsentscheidungen sowie verantwortliches Human Resource Management (HRM).
- Kommunikation und Abstimmung mit internen und externen Stakeholdern wird so zu einer zentralen Forderung sowohl an eine verantwortungsvolle Führung als auch ein verantwortungsvolles HRM.
- Zusammengekommen werfen diese Herausforderungen die grundsätzliche Frage auf:
Wer ist verantwortlich für was gegenüber wem?



Quelle:
Scherer/Vögtlin 2011,
Vögtlin, 2011

Führung - Was ändert sich im Rahmen der Globalisierung?

- Für die Führungsperson:
 - » Globalisierung entzieht Grundlage für normative Orientierung
 - » Neue Interaktionspartner: Die Stakeholder
 - Für die Art der Interaktion:
 - » Veränderungen in der Art des Einflusses (Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf externe Stakeholder?)
 - » Einfluss braucht Legitimität
 - Aufgaben:
 - » Zunehmender Wettbewerb und gleichzeitig zunehmende soziale Erwartungen an das Unternehmenshandeln
 - » CSR als strategischer Impetus wird fester Bestandteil der organisationalen Agenda
 - » Abstimmen zwischen sozialen und ökonomischen Zielen
- Verstärkter Ruf nach ethischer oder verantwortungsvoller Führung**

Was ist Führung?

- Der Managementprozess setzt sich aus den fünf Managementfunktionen (1) Planung, (2) Organisation, (3) **Personal**, (4) **Führung** und (5) Kontrolle zusammen (Steinmann & Schreyögg, 2005).
- Während die vier Managementfunktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz und Kontrolle strukturelle Aspekte in den Vordergrund stellen, bezieht sich Führung auf das Management von Personen und Beziehungen und konzentriert sich auf die Interaktion mit den Geführten und den Einflussprozess.

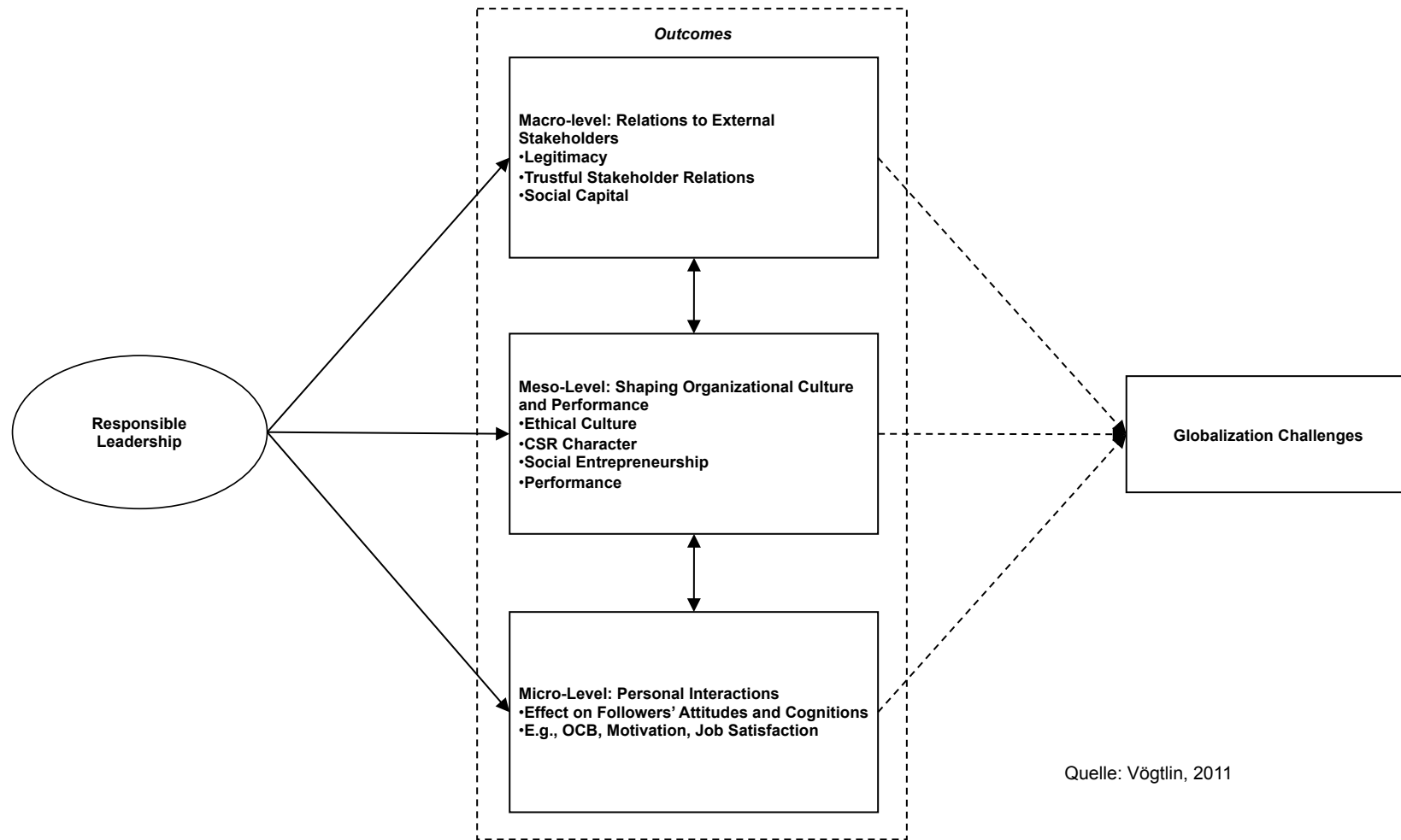


Quelle: Steinmann/
Schreyoegg, 2000

Was ist Führung?

- „Führung in Organisationen ist ein von Beobachtenden thematisierter Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimerweise konditioniert...“ (Neuberger, 2002: 47).
- „Leadership is an influence relationship between leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes“ (Rost, 1991: 102).
- „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“ (Yukl, 2006: 8).

Was ist verantwortliche Führung?



Quelle: Vögtlin, 2011

Project Ulysses (vgl. Pless/Maak/Stahl 2011)

- Project Ulysses is an executive education program by PricewaterhouseCoopers to develop responsible global business leaders.
- The program is a service-learning program, meaning leaders get assigned to participate in CSR projects.
- Participants get send in teams to developing countries to work in cross-sector partnerships with NGOs, social entrepreneurs, or international organizations.
- Between 2001 and 2008, 120 partners coming from 35 countries have participated in the program.
- Results of a postprogram survey confirm the long-term effectiveness of Ulysses in developing and enhancing competencies that are critical for responsible global leadership; like responsible mind-set, ethical literacy, cultural intelligence, global mind-set, self-development, and community building.

Weitere Informationen:
Business Week 2004, http://www.businessweek.com/magazine/content/04_36/b3898097_mz056.htm
(Abruf: April 2012)
http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details_papers.cfm?id=19369 (Abruf: April 2012)
<http://www.blogs.com/svcs/2008/week50/> (Abruf: April 2012)

Human Resource Management

- Was ändert sich im Rahmen der Globalisierung?

HRM is a **crucial function** as it influences the attitudes, capabilities, and motivations of organizational members to contribute to CSR and to support the corporate engagement with global governance and the production of global public goods. This applies to all the HR functions such as selection, appraisal, compensation, and development (Scherer & Voegtlin 2011).

This has implications for:

- the role/understanding of HRM
- the HR functions
- the strategic aspect of HRM
 - » ethics vs effectiveness
 - » routine vs innovation

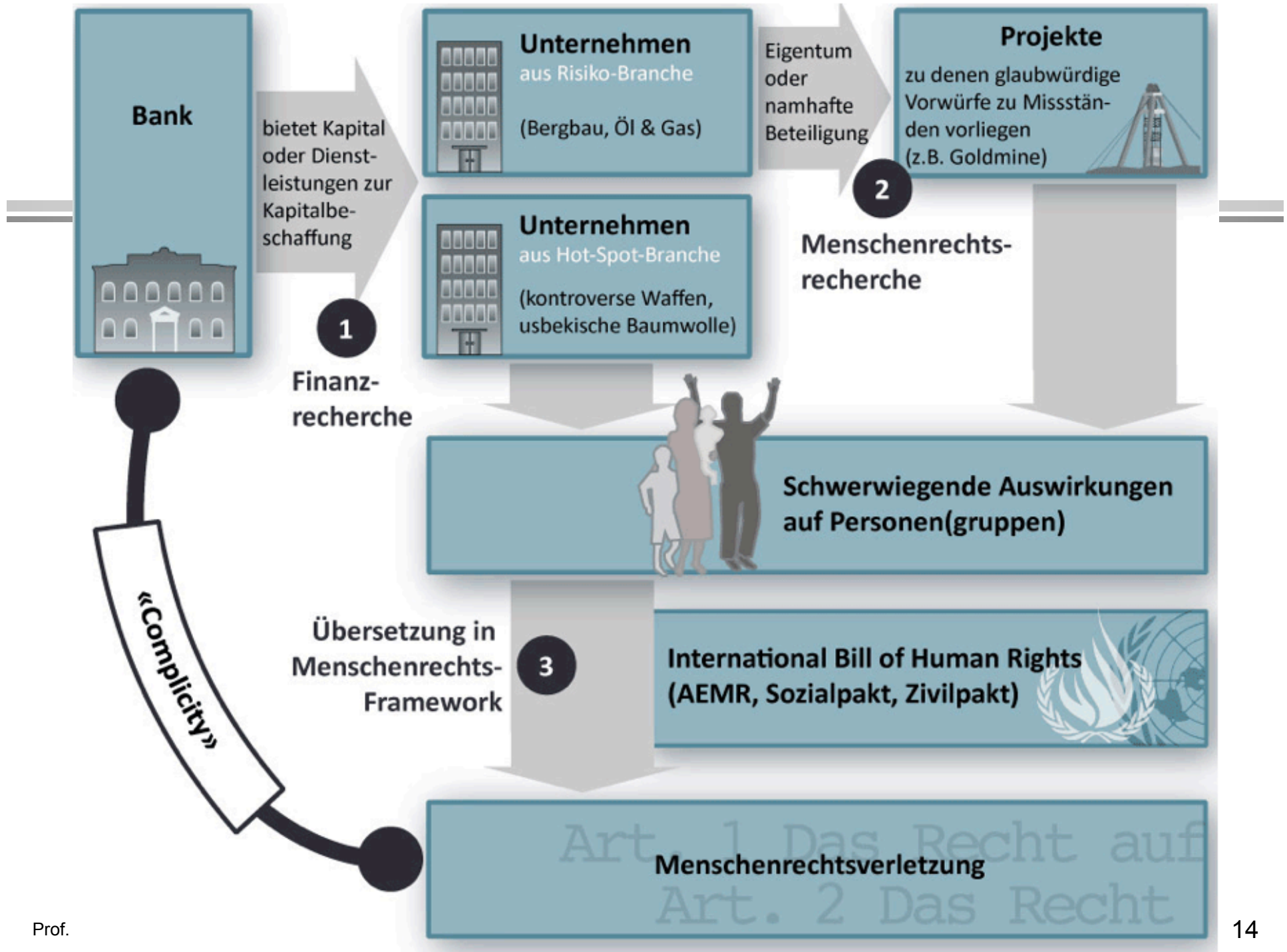
Human Resource Management

Die Kampagne Banken und Menschenrechte (vgl. <http://bankenundmenschenrechte.ch/home>)

- Die Kampagne Banken und Menschenrechte der Schweizer NGO Erklärung von Bern verfolgt die Implementierung von Richtlinien zur Einhaltung von Menschenrechten bei den Schweizer Grossbanken Credit Suisse und UBS.
- Die NGO verlangt von den Banken explizit die Einführung einer Menschenrechts-Policy, angelehnt an die UN Menschenrechtserklärung.
- Zudem verlangt die EvB Transparenz beim Umgang mit Menschenrechtsverletzungen sowie die seriöse, professionelle Prüfung von Geschäften auf ihre Folgen für die Menschenrechte.
- Ein positives Beispiel für ein solches Vorgehen ist die niederländische Rabobank. Sie äussert sich ausführlich über die Themen Zwangsarbeit, Kinderarbeit, schlechte Arbeitsbedingungen und Indigenenrechte.

EvB
Erklärung von Bern
Dichiarazione di Berna
Déclaration de Berne





Zur Abgrenzung von Personalmanagement und Mitarbeiterführung

- Beim *Personalmanagement* ("Staffing") handelt es sich um eine Potentialfunktion. Sie dient der Bereitstellung, Entwicklung und Aufrechterhaltung von Humanpotentialen zur Leistungserstellung. Sie trägt damit gleichsam zum "makro-strukturellen Rahmen" der Leistungserstellung bei.
- Die *Mitarbeiterführung* ("Directing") dient der zielführenden Aktivierung der durch die Potentialfunktionen "Personalmanagement" und "Organisation" dauerhaft angelegten Potentiale. Sie trägt damit zur "Mikro-Struktur" der Leistungserstellung bei, d.h. zum Einflußgefüge zwischen den Beteiligten, z.B. Vorgesetzte, Arbeitsgruppe, Individuen.

Quelle: Steinmann/Kühlmann: Personalmanagementlehre im Diskurs, in: DBW 52 (1992), S. 278-279.

Personalmanagement und Mitarbeiterführung

- Beide Funktionen haben eine (doppelte) "duale Rolle" zu erfüllen:
 - » Einerseits dienen Personalmanagement und Mitarbeiterführung der effizienten Umsetzung der vorgegebenen Pläne, d.h. die Stellen sind mit Mitarbeitern zu besetzen, die der Umsetzung der Pläne dienlich sind; zugleich sind die Mitarbeiter permanent zur Planerfüllung zu veranlassen,
 - » Andererseits stellen sie die Potentiale bereit bzw. aktivieren zu Handlungen, aufgrund derer strategische Pläne entwickelt und gegebenenfalls revidiert werden (strategische Kontrolle), d.h. die Stellen sind mit Mitarbeitern zu besetzen, die die vorgegebenen Pläne permanent hinterfragen und auf ihre Triftigkeit hin überprüfen; zugleich sind die Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten zum kritischen Mitdenken und aktiven Widerspruch zu animieren,
 - » Beide Rollen stehen in einem latenten Spannungs-/Widerspruchsverhältnis ("Innovation vs. Routine"),
 - » Beide Funktionen müssen dazu beitragen, das Spannungsverhältnis von Gewinnorientierung und ethischer Orientierung abzuarbeiten.

Aufgabenfelder der Mitarbeiterführung

- Der Mitarbeiterführung kommt eine Brückenfunktion zu:
 - » "Leading bridges the gap between, on the one hand, logical and well-considered plans, carefully designed organization structures, good programs of staffing, and efficient control techniques, and, on the other hand, the need for people to understand, to be motivated, and to contribute all they are capable of to enterprise and department goals." (Koontz/O'Donnell/Wehrich: Management, 1984, S. 474)
- Die Mitarbeiterführung dient der situationsgerechten Aktivierung der Mitarbeiter zur Umsetzung der vorgegebenen Pläne ("Routine") bzw. zu deren kritischer Hinterfragung ("Innovation").
- Zur Erfüllung seiner Aufgabe muss der Vorgesetzte drei Führungsrollen spielen können:
 - » als "Fachmann" sorgt er für die zielgerichtete Aufgabenerfüllung (Lokomotionsfunktion),
 - » als "Integrator" für den Zusammenhalt der Arbeitsgruppe (Kohäsionsfunktion),
 - » als "Spielmacher" aktiviert er aufgrund seiner eigenen Situationsdiagnosen und ggf. auf der Basis von Argumentationsprozessen die Handlungen seiner Untergebenen in Richtung "Problemschließung" (Routine) bzw. "Problemöffnung" (Innovation).(vgl. Löhr/Bischof, Die Führungsfunktion Leitung, 1993, S. 7 f.)

Kritische Analyse von HRM Ansätzen (Greenwood 2002)

- Verschiedene Interpretationen von Human Resource Management haben sich laut Michelle R. Greenwood in der Vergangenheit entwickelt. Diese lassen sich eher einem „hard“ oder einem „soft“ Modell von HRM zuordnen.
- Greenwood kritisiert, dass die verschiedenen Ansätze, welche die ethischen Grundgedanken von Respekt und der Freiheit des Individuums nicht ausreichend berücksichtigen: „These two minimum standards are used to assess HRM. HRM in its various guises fails this evaluation.“ (p. 275).
- Sie verweist auf die Stakeholder Theorie als Lösungsmodell, bei dem Mitarbeiter als moralische Anspruchsgruppe verstanden werden.

Positivist HRM

HRM characteristics and functions	Positivist HRM
Focus	<ul style="list-style-type: none">• Focus on the alignment of HRM with organizational performance goals• Adapt HRM to situational (local) conditions in order to increase efficiency of a given strategy (contingency approach)

Challenges for positivist HRM

- Overreliance on compliance; internally focused; assumptions of a functioning nation state/sufficient market regulations; often universalistic view or contingency approach
- Alignment of HR functions to strategic necessity of performance and competitive advantage cannot provide an answer of how HRM can address questions of moral implications/the regulation of an international workforce
- Does not conceptualize how employees of MNEs are part of the problem and can be part of the solution of global externalities of business conduct
- Cannot offer normative orientation in choosing “between practices that are merely different and those that are wrong“ (Donaldson, 1996, p. 52)

Post-positivist HRM

HRM characteristics and functions	Post-positivist (critical-ethical) HRM
Focus	<ul style="list-style-type: none">• Focus on employer-employee relationship and the inherent power struggles/possibilities for abuse• Self-actualization of employees; internal focus

Challenges for post-positivist HRM

- Overreliance on integrity; internally focused; emphasizes political role in terms of power struggles; relativistic view (post-modern/cultural approaches), or universalistic ethics approaches (e.g. relying on Kantian ethics)
- Limits to a constructive political approach that could help improving global working conditions or global governance
- Tends to neglect the generic function of the firm as a for-profit enterprise
- No sufficient alignment of HR functions to globalization challenges

Political HRM

HRM characteristics and functions	Political HRM
Focus	<ul style="list-style-type: none">• Focus on the contribution of the corporation to the (global) society; contribution to institution building• Encouraging political or citizenship behaviour; balancing of efficiency/ethics, routine/innovation

Challenges for political HRM

- Political role understood as taking part in democratic deliberation processes
- Balancing function; HRM assumes responsibility for workers along the value chain
- Engagement in soft law regulations; global governance; select and educate a global workforce to cope with challenges of globalization
- Alignment of HR functions : offer employees the possibilities and educate them to be mature citizens; encourage engagement in CSR; train them to cope with globalization challenges (absence in rule of law, e.g. corruption); encourage social entrepreneurship (e.g., provision of public goods)

Literatur

- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bryman, A. (1996): Leadership in Organizations, in: Clegg, S./Hardy, C./Frost, W.R. (Eds.): Handbook of Organization Studies, London, S. 276-293
- Daft, R. (1988): Management, Chicago
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin.
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46, S. 199-228.
- Koontz, H./O'Donnell, C. (1964): Principles of Management, 3. Aufl., New York et al.
- Koontz, H./O'Donnell, C./Wehrich, H. (1984): Management, 8. Aufl., New York et al.
- Kumar, B.N./Hoffmann, K. (1999): Cross-cultural Understanding and International Management: Some Considerations on a Conceptual Framework for Conflict Resolution in Management in Foreign Cultures, in: Kumar, B.N./Osterloh, M./Schreyögg, G. (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs, Stuttgart, S. 343-363.
- Löhr, A./Bischof, B. (1991): Die Führungsfunktion Leitung. Eine rollentheoretische Verankerung im strategischen Managementprozeß, Diskussionsbeitrag Nr. 75, Lehrstuhl für ABWL und Unternehmensführung, Nürnberg
- Steinmann, H./Kühlmann, T. (1992): Personalmanagementlehre im Diskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg., S. 278-279.
- Müller, W.R./Hurter, M. (1999): Führung als Schlüssel zur organisationalen Lernfähigkeit, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 9: Führung - neu gesehen, Berlin/New York, S. 1-54.
- Patzer, M. (2009): Führung und ihre Verantwortung unter den Bedingungen der Globalisierung: Ein Beitrag zu einer Neufassung vor dem Hintergrund einer republikanischen Theorie der Multinationalen Unternehmung, Berlin: Patzer Verlag.
- Pless, N.M./Maak, T./Stahl, G.K. (2011): Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10(2), S. 237-260.
- Scherer, A. G. & Voegtlin, C. (2011): MNCs as Political Actors in a Post-National World: Challenges and Implications for Human Resource Management. Paper presented at a Symposium at the Academy of Management Meeting, San Antonio.

Literatur

Osterloh, M. (1999): Wertorientierte Unternehmensführung und Management-Anreizsysteme, in: Kumar, B.N./Osterloh, M./Schreyögg, G. (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs, Stuttgart, S. 183-204.

Osterloh, M./Frey, B.S. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 57, S. 307-321.

Vögtlin, C. (2011): Verantwortungsvolle Führung im Kontext der Globalisierung: Konzeptionalisierung und Operationalisierung eines erweiterten Führungsverständnisses. Berlin: Patzer Verlag.