



## Responsible Leadership in Global Business

Seminar Theorien der MNU  
Universität Zürich 2011  
Christian Vögtlin



## Überblick

- Herausforderungen der Globalisierung: Wieso Führung?
- Verantwortungsvolle Führung
  - Was heisst Führung?
  - Was heisst Verantwortung?
- Bisherige Überlegungen und Erkenntnisse
- Führung und Legitimität/ CEO Leadership



Universität  
Zürich

Institut für Betriebswirtschaftslehre

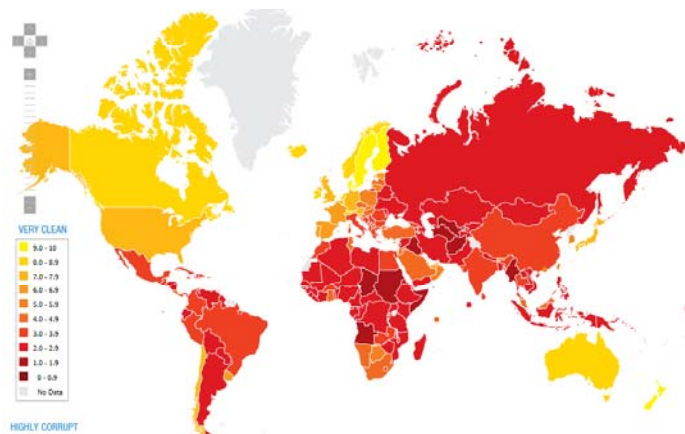
## Globalisierung: Herausforderungen für Führungskräfte



Universität  
Zürich

Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Transparency International Corruption Index



Quelle: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2010/results](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results)  
18.12.2011

Seite 4



Universität  
Zürich<sup>ETH</sup>

Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Das Problem der Korruption – Der Fall Siemens

Vierorts 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  
18.12.2011

Seite 5



Universität  
Zürich<sup>ETH</sup>

Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Das Problem der Korruption – Implikationen der Globalisierung

“Companies must help managers distinguish between practices that are merely different and those that are wrong.”  
(Donaldson, 1996, p. 52).

Table 1  
Possible Configurations in the MNC

	Local Responsiveness -----Global Consistency		
STRATEGY	multidomestic	transnational	global
HRM	adaptive	integrative	exportive
ETHICS	relativist	cosmopolitan	universal

Buller and McEvoy, 1999, S. 332

18.12.2011

Seite 6



## Rahmenbedingungen in der globalisierten Wirtschaft

Vielzahl wirtschaftlicher und politischer Akteure (MNU, NGOs, Nationalstaaten, supranationale Institutionen, Medien)

Neue Rolle des Nationalstaates (Verlust des Gewaltmonopols)

Unterschiedliche Rechtssysteme und kulturelle Wertvorstellungen

Konflikt zwischen ökonomischer Rationalität und ethischen Ansprüchen

(mindestens) drei Handlungs-/Steuerungsebenen (Nationalstaat, subnationale Ebene, supranationale Ebene)



## Herausforderungen der Globalisierung für Führungskräfte

- 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
- Damit einher geht der Ruf nach mehr Transparenz unternehmerischen Handelns, sowie sozial und ökologisch verantwortungsvollen Führungsentscheidungen
- Kommunikation und Abstimmung mit internen und externen Stakeholdern wird so zu einer zentralen Forderung verantwortungsvoller Führung



BP, Siemens, Enron, Nike, Shell

Zusammengenommen werfen diese Herausforderungen die grundsätzliche Frage auf: *Wer ist verantwortlich für was gegenüber wem?*



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Führung in Unternehmen




Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

Institut für Betriebswirtschaftslehre

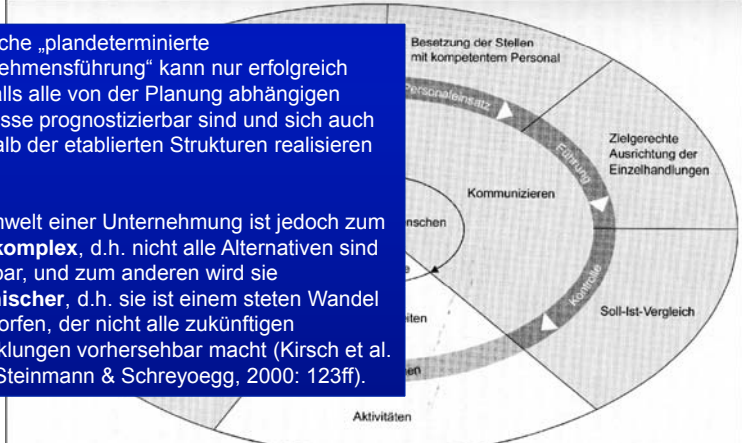
## Der Managementprozesse und die Rolle von Führungskräften

Der Managementprozess setzt sich aus den fünf Managementfunktionen (1) Planung, (2) Organisation, (3) Personaleinsatz, (4) Führung und (5) Kontrolle zusammen (Steinmann & Schreyoegg, 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.



**Universität Zürich**  
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Der Managementprozess




Ein solche „plandeterminierte Unternehmensführung“ kann nur erfolgreich sein, falls alle von der Planung abhängigen Ereignisse prognostizierbar sind und sich auch innerhalb der etablierten Strukturen realisieren lassen

Die Umwelt einer Unternehmung ist jedoch zum einen **komplex**, d.h. nicht alle Alternativen sind erfassbar, und zum anderen wird sie **dynamischer**, d.h. sie ist einem steten Wandel unterworfen, der nicht alle zukünftigen Entwicklungen vorhersehbar macht (Kirsch et al. 2009; Steinmann & Schreyoegg, 2000: 123ff).

 Führung als wichtige Ausgleichsfunktion in einer dynamischen und komplexen Umwelt

18.12.2011 Seminar TdMNU, Universität Zürich Seite 11


**Universität Zürich**  
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Definitionen von 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).

18.12.2011 Seminar TdMNU, Universität Zürich Seite 12



## 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

Aufgabe:

- Zunehmender Wettbewerb und gleichzeitig zunehmende soziale Erwartungen an das Unternehmenshandeln
- CSR als strategischer Impetus wird fester Bestandteil der organisationalen Agenda

**Verstärkter Ruf nach ethischer oder verantwortungsvoller Führung**



## Ethische und authentische Führungskräfte in der Literatur

Als authentische Führungskräfte werden dabei solche Führungskräfte bezeichnet:

“who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others' values/moral perspectives, knowledge, and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient, and of high moral character”

(Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004: 4; zitiert in Avolio & Gardner, 2005: 321).

Ethische Führung wurde von den Autoren definiert als:

“demonstrating normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making”

(Brown et al., 2005: 120).

**Was können diese Führungskonzepte (nicht) leisten im Hinblick auf die Herausforderungen der Globalisierung?**



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Verantwortungsvolle Führung



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

Institut für Betriebswirtschaftslehre

### Anforderungen an ein Verständnis verantwortungsvoller Führung

Entwickeln eines Führungsverständnisses, dass

- (1) die Führungskraft normativ leitet und so in die Lage versetzen kann, moralisch legitime Entscheidungen zu treffen und im Dialog mit den Betroffenen allgemein akzeptierte Werte und Normen zu etablieren
- (2) aus Sicht der Organisation eine «License to Operate» garantiert und zur organisationalen Wertschöpfung beiträgt; und
- (3) operationalisiert werden kann und so einen quantitativ-empirischen, d.h. messbaren, Zugang zum Phänomen verantwortungsvolle Führung ermöglicht.





Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Grundlagen: Diskursethik und deliberative Demokratiethorie

Verantwortungsvolle Führung als normatives Ideal; soll Orientierung bieten

Jürgen Habermas' Überlegungen zur Diskurstheorie und deliberativen  
Demokratie als Grundlage eines Verständnisses verantwortungsvoller  
Führung

Diskursethik als normative Grundlage; erweitert durch die Überlegungen zur  
deliberativen Demokratie

18.12.2011 Seminar TdMNU, Universität Zürich

Seite 17



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Herausforderungen der Globalisierung für Führungskräfte: Verantwortungsvolle Führung

Verantwortungsvolle Führung wird verstanden als Führungshandeln, das sich dadurch äussert, dass sich die Führungskräfte (1) die Konsequenzen ihres Handelns für alle Stakeholder bewusst machen und diese in ihren Handlungen und Entscheidungen berücksichtigen; dass die Führungskräfte Einfluss ausüben, mit dem Ziel (2) einen aktiven Stakeholder-Dialog und den öffentlichen Meinungs austausch zu fördern (3) an dem allen betroffenen Parteien die Möglichkeit eingeräumt wird, teilzunehmen; verbunden mit der Absicht, (4) die Interessen der (betroffenen) Stakeholder im diskursiven Prozess abzuwägen und auszugleichen.

Quelle: Voegtlin, 2011  
18.12.2011

Seite 18

**Universität Zürich**  
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Verantwortungsvolle Führung

Verantwortungsvolle Führung bedeutet den Austausch mit den relevanten Anspruchsgruppen zu suchen und konsensfähige Lösungen zu erarbeiten.

The diagram illustrates the concept of Responsible Leadership. It starts with a central oval labeled 'Responsible Leadership'. Three arrows point from this oval to three stacked rectangular boxes representing different levels of outcomes. The top box is 'Macro-level: Relations to External Stakeholders' (Legitimacy, Trustful Stakeholder Relations, Social Capital). The middle box is 'Meso-Level: Shaping Organizational Culture and Performance' (Ethical Culture, CSR Character, Social Entrepreneurship, Performance). The bottom box is 'Micro-Level: Personal Interactions' (Effect on Followers' Attitudes and Cognitions, e.g., DCB, Motivation, Job Satisfaction). Double-headed vertical arrows connect these three boxes. A dashed box encloses all three levels and is labeled 'Outcomes'. An arrow points from the 'Outcomes' box to a final box on the right labeled 'Globalization Challenges'.


18.12.2011 Seite 19

**Universität Zürich**  
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Unterschiede zwischen Führungskonzepten

Characteristics (of leadership concept)	Transformational, authentic, ethical and servant leadership	Responsible leadership
<b>Differences</b>		
Philosophical foundation	no explicit philosophical foundation	based on discourse ethics and deliberative democracy
	monological conceptions	discursive concept
	focus on ethical characteristics of the leader	process model focused on leadership conduct that establishes consensual solutions in discursive decision situations
Level of interaction	main focus on followers (except servant leadership)	inclusion of all affected stakeholders
Leader success	effectiveness in the sense of being a positive role model; emphasis on performance	effectiveness in establishing consensual solutions and addressing globalization challenges
<b>Similarities</b>		
	concern for others; consideration of (ethical) consequences; leaders are perceived as role models	

18.12.2011 Seite 20



**Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>**


Institut für Betriebswirtschaftslehre

---

## Operationalisierung

Study	Step of scale development addressed	Sample	Results
	Development of a preliminary pool of items, starting from the definition and supplemented by a literature review	Discussion of retrieved items with members of the institute and colleagues working on the same project	Preliminary item pool (46 items) reduced to 18 items
Study 1	Item generation and content validity	n = 14 students from one public university	Item pool consisting of 18 Items
Study 2	Item generation and content validity as an iterative process with experts	n = 13 experts and doctoral students in the field of stakeholder management/CSR or leadership	Rewriting, deleting and adding new items
Study 3	Exploratory factor analysis (EFA), dimensionality and reliability	n = 139 students from one public university average years working experience = 4.3 average age = 24.4 57% women	One-Factor Solution emerged. Redundant items were deleted
Study 4	Confirmatory factor analysis (CFA), dimensionality and reliability	n = 75 students from one public university average years working with supervisor = 1.4 average age = 21.7 57% men	Final Discursive Responsible Leadership Scale (DRL-Scale) could be validated
Study 5	Confirmatory factor analysis (CFA); discriminant and predictive validity; reliability	n = 150 participants of the working population in average years working with supervisor: 55% $\leq 5$ years; 29% 5-10 years; 17% $\geq 11$ years average age = 44.0 53% men	DRL-Scale further validated; DRL discriminant from other leadership concepts; DRL predicts outcomes.

18.12.2011
Seite 21



**Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>**

Institut für Betriebswirtschaftslehre

---

## Operationalisierung

Responsible leadership items <i>My direct supervisor...</i>	Study 3: EFA	Study 4: CFA	Study 5: CFA
...demonstrates awareness of the relevant stakeholder claims	0.75	0.62	0.85
...considers the consequences of decisions for the affected stakeholders	0.74	0.80	0.87
...involves the affected stakeholders in the decision making process	0.65	0.72	0.82
...weighs different stakeholder claims before making a decision	0.76	0.83	0.84
...tries to achieve a consensus among the affected stakeholders	n/a	0.68	0.88
 Cronbach's Alpha	 0.81	 0.84	 0.94
 $\chi^2/df$		 1.300	 1.197
 NNFI (TLI)		 0.977	 0.996
 CFI		 0.989	 0.998
 SRMR		 0.036	 0.015
 RMSEA		 0.066	 0.039

Note: Standardized item loadings reported for CFA,  $p < .001$  for all loadings; factor loadings for EFA extracted from loading on primary factor of the 19 item solution of study 3

18.12.2011
Seite 22



## Hypothesen

### Responsible leadership and other leadership approaches:

Hypothesis 1: Transformational leadership is related to responsible leadership, yet empirically distinct from it.

Hypothesis 2: Ethical leadership is related to responsible leadership, yet empirically distinct from it.

### Responsible leadership and hierarchical position:

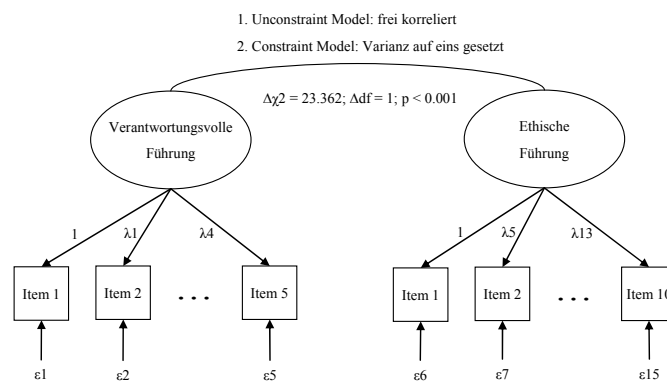
Hypothesis 3: The hierarchical position affects responsible leadership conduct

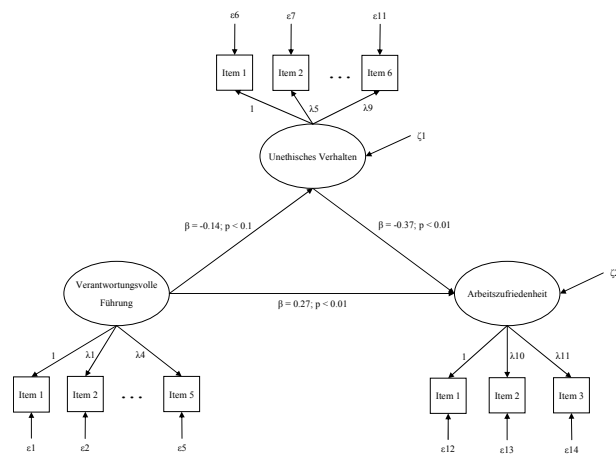
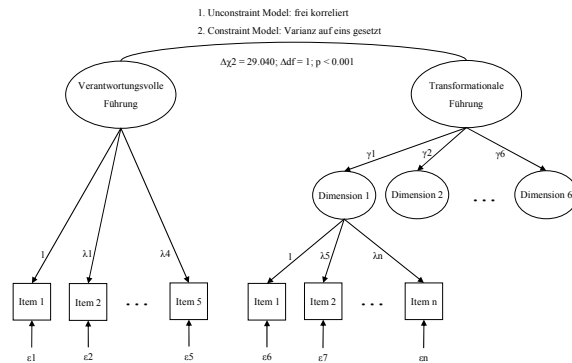
### Responsible leadership and the effect on followers:

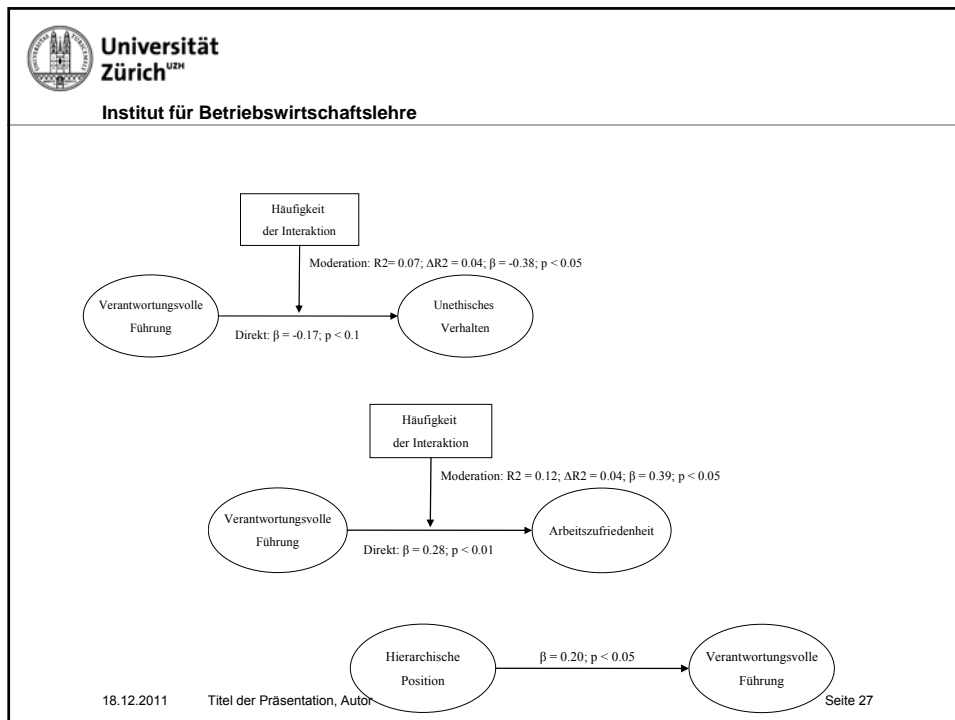
Hypothesis 4: Responsible leadership will have a negative effect on followers' unethical behavior.


Hypothesis 5: Responsible leadership will have a positive effect on followers' job satisfaction.

Hypothesis 6: Unethical behavior partially mediates the relationship between responsible leadership and job satisfaction.








**Universität Zürich**  
 Institut für Betriebswirtschaftslehre

## Diskussion

Was bedeutet aus eurer Sicht „verantwortungsvolle Führung“?  
 Wie realistisch sind die Ausführungen?  
 Sind Führungskräfte in der Lage, Legitimität sicherzustellen?

18.12.2011 Titel der Präsentation, Autor Seite 28



## Literatur

Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. In *Working Paper* Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.

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.

Buller, P. F. & McEvoy, G. M. 1999. Creating and sustaining ethical capability in the multi-national corporation. *Journal of World Business*, 34(4): 326-343.

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.

Oil Spill Commission 2011. Final Report.

[https://s3.amazonaws.com/pdf\\_final/DEEPWATER\\_ReporttothePresident\\_FINAL.pdf](https://s3.amazonaws.com/pdf_final/DEEPWATER_ReporttothePresident_FINAL.pdf), abgerufen am 15. 01.2011.

Steinmann, H., Schreyögg, G. (2005): Management, Wiesbaden.

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



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**