hwp w&u

UNIVERSITÄT HOHENHEIM

Hohenheimer Working Papers
Wirtschafts- & Unternehmensethik

Lehrstuhl 560 D

No. 13 (2012)

Global Leadership im Kontext ökonomischer Moralkulturen - Eine induktiv-komparative Analyse

Michael Schlaile

Universität Hohenheim | Lehrstuhl 560 D
www.theology-ethics.uni-hohenheim.de

Zusammenfassung: Vor dem Hintergrund einer zunehmenden weltweiten Verflechtung wächst auch der Bedarf an Führungspersonen, welche die Heterogenität kulturell begründeter Moral- und Wertvorstellungen adäquat berücksichtigen können. Im Rahmen der *Global Leadership* Forschung setzt sich daher auch die Wissenschaft mit der gesteigerten Komplexität von effektiver und effizienter Führung im globalen Kontext auseinander. Das vorliegende Working Paper liefert zu diesem Forschungsgebiet einen Beitrag, indem theoretische und empirische Erkenntnisse anhand relevanter Literatur mit besonderem Fokus auf Führung in wirtschaftlichen Organisationen verknüpft werden. Das Kernstück stellt dabei eine detaillierte Analyse der drei Länder China, Türkei und Deutschland hinsichtlich (moral-)kultureller Prägung und Führungsverhalten dar. Auf Basis der empirischen Ergebnisse GEERT HOFSTEDEs und des *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) Forschungsprogramms wird dabei zunächst der grundsätzliche Zusammenhang zwischen *Moralkultur* und Führung untersucht. Darauf aufbauend wird der Frage nachgegangen, ob sich auf diese Weise auch universelle Führungsmerkmale und außerdem kulturelle Globalisierungstendenzen feststellen lassen. Unter kritischer Berücksichtigung sozialwissenschaftlicher Forschungsergebnisse kann dabei auch geschlussfolgert werden, dass die gegenseitige Wechselwirkung zwischen Moralkultur und Führung sowohl in der Theorie als auch in der Praxis oftmals eher unzureichend beachtet wird: Nicht nur *(Moral) Cultures matter*, sondern auch *Global Leadership matters*!

Abstract: Against the background of increasing global integration and interdependence it is no surprise that there is also an increase in demand for leaders which are able to appropriately consider the heterogeneity of culturally induced moral values. Thus, scientific research also seeks to understand and explain the impact of growing complexity on leadership efficiency and effectiveness within the field of *Global Leadership*. This working paper intends to make a contribution to this field by combining theoretical and empirical findings with its focus being on leadership in business organizations. A detailed analysis of China, Turkey, and Germany with respect to cultural context and leadership behavior thereby constitutes the central part of this paper. In the course of the analysis empirical findings from GEERT HOFSTEDE and the *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program* (GLOBE) are used to investigate the basic relationship between *Moral Culture* and leadership. Building on those insights, the possibilities of identifying universally endorsed leadership traits as well as cultural trends towards globalization are examined. Based on a critical appraisal of social-scientific research results, it can be reasoned that the reciprocity of the interrelation between Moral Culture and leadership is often rather inadequately taken into account by both researchers and practitioners: It can not only be argued that (*Moral) Cultures matter*, but also that *Global Leadership matters*!

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis VI

Abkürzungsverzeichnis VII

1. Einleitung 1

2. Begriffsgrundlagen und Typologie 5

2.1 Der Kulturbegriff 5

2.1.1 Kultur als kognitives Konstrukt 5

2.1.2 Kategorisierung von Kulturdimensionen im Überblick 7

2.2 Moral, Identität und Moralkultur 11

2.3 Ökonomische Dimensionen von Moralkulturen 15

2.4 Führung und Global Leadership 18

2.4.1 Das „Elefantendilemma“ des Führungsbegriffs 18

2.4.2 GLOBE Führungskonzeption und -dimensionen 21

2.4.3 Global Leadership als multidisziplinäres Konzept 22

3. Die Identifikation von Kulturclustern 26

4. Domestic Leadership und Moralkulturen im Detail 32

4.1 Der konfuzianische Kulturcluster im Überblick 32

4.2 Moralkultur und Führungsarchetypen am Beispiel China 35

4.2.1 Einflüsse auf die allgemeine lokale Moralkultur in China 35

4.2.2 Kulturdimensionen Chinas: HOFSTEDE und GLOBE im Detail 40

4.2.3 Domestic Leadership und CLT-Führungsdimensionen in China 46

4.3 Der islamische Kulturcluster im Überblick 48

4.4 Moralkultur und Führungsarchetypen am Beispiel Türkei 52

4.4.1 Einflüsse auf die allgemeine lokale Moralkultur der Türkei 52

4.4.2 Kulturdimensionen der Türkei: HOFSTEDE und GLOBE im Detail 56

4.4.3 Domestic Leadership und CLT-Führungsdimensionen in der Türkei 61

4.5 Der westliche Kulturcluster im Überblick 63

4.6 Moralkultur und Führungsarchetypen am Beispiel Deutschland 69

4.6.1 Einflüsse auf die allgemeine lokale Moralkultur Deutschlands 69

4.6.2 Kulturdimensionen Deutschlands: HOFSTEDE und GLOBE im Detail 73

4.6.3 Domestic Leadership und CLT-Führungsdimensionen in Deutschland . 79

5. „Clash of Belief Systems“ von Führungs- und Moralkultur 82

6. Global Leadership als Kulturbrücke? 87

6.1 Die Entwicklung universeller Führungsmerkmale 87

6.2 Evolutionäre Wirtschaftsethik: Kleingruppen als kognitive Grenze? 91

7. Fazit und Ausblick 97

Anhang 102

A-1 Legismus als weitere moralkulturelle Determinante Chinas 102

A-2 GLOBE – Werte für Ostdeutschland 103

Literaturverzeichnis 104

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kulturdimensionen im Überblick 8
Abbildung 2: ökonomische Dimensionen von Moralkulturen 17
Abbildung 3: "The Blind Men and the Elephant".....19
Abbildung 4: GLOBE Societal Culture - Werte (Confucian Asia).....34
Abbildung 5: Globale CLT-Werte (Confucian Asia) 34
Abbildung 6: GLOBE Societal Culture - Werte (Middle East) 51
Abbildung 7: Globale CLT-Werte (Middle East) 51
Abbildung 8: Turkish Leadership Style nach LEWIS.....55
Abbildung 9: GLOBE Societal Culture - Werte (Germanic Europe).....68
Abbildung 10 Globale CLT-Werte (Germanic Europe) 68
Abbildung 11: Deutsche Christen in Prozent der Bevölkerung (Ost vs. West).....71
Abbildung 12: Das Neun-Punkte-Problem 82
Abbildung 13: Global Leadership als „Neun-Punkte-Problem“ 83
Abbildung 14: Mögliche Lösung des Neun-Punkte-Problems.....84
Abbildung 15: Wesentliche Bestandteile des Global Mindset.....90

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kulturdimensionen nach HOFSTEDE und GLOBE.....10
Tabelle 2: Globale CLT Führungsdimensionen nach GLOBE 22
Tabelle 3: Country Clusters nach RONEN und SHENKAR.....27
Tabelle 4: Kulturcluster bei SCHRAMM und GLOBE 31
Tabelle 5: Wichtige sozioökonomische Daten des konfuzianischen Kulturclusters..32
Tabelle 6: Indexwerte für HOFSTEDEs Kulturdimensionen (China).....40
Tabelle 7: GLOBE Societal Value Survey - Werte für China 40
Tabelle 8: GLOBE CLT-Führungsdimensionen: China.....46
Tabelle 9: Wichtige sozioökonomische Daten des Middle East Clusters.....49
Tabelle 10: Indexwerte für HOFSTEDEs Kulturdimensionen (Türkei) 56
Tabelle 11: GLOBE Societal Value Survey - Werte für die Türkei.....56
Tabelle 12: GLOBE CLT-Führungsdimensionen: Türkei 61
Tabelle 13: Bedeutungsunterschiede der CLT-Führungsdimensionen im „Westen“ 64
Tabelle 14: Wichtige sozioökonomische Daten des Germanic Europe Clusters.....64
Tabelle 15: Innerdeutsche Ökonomische Unterschiede im Jahr 2010.....71
Tabelle 16: Indexwerte für HOFSTEDEs Kulturdimensionen (Westdeutschland).....74
Tabelle 17: GLOBE Societal Value Survey - Werte für Westdeutschland 74
Tabelle 18: GLOBE CLT-Führungsdimensionen: Westdeutschland.....79
Tabelle 19: Universell befürwortete Führungsmerkmale aus der GLOBE Studie 88
Tabelle 20: Kulturabhängige Führungsmerkmale aus der GLOBE Studie.....89

Anhang-Tabelle 1: GLOBE Societal Value Survey - Werte für Ostdeutschland.....103
Anhang-Tabelle 2: GLOBE CLT-Führungsdimensionen: Ostdeutschland 103

Abkürzungsverzeichnis

AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BNE	Bruttonationaleinkommen
BRD	Bundesrepublik Deutschland (als Abkürzung insbesondere für die BRD und deren Staatsgebiet in der Zeit zwischen 1949 und 1990 analog zum Kürzel DDR)
CEO	Chief Executive Officer
CLT	Culturally endorsed implicit leadership theory
DAX	Deutscher Aktienindex
DDR	Deutsche Demokratische Republik
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Research Program)
HDI	Human Development Index
IBM	International Business Machines Corporation
ILT	Implicit leadership theory
KKP	Kaufkraftparität
UK	Vereinigtes Königreich Großbritannien und Nordirland
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
VAE	Vereinigte Arabische Emirate

1. Einleitung

Wir leben in einer zunehmend globalisierten Welt.[1]

Diese häufig getätigte Aussage mag aufgrund der nahezu allgegenwärtig beobachtbaren Auswirkungen der Globalisierung durchaus abgedroschen erscheinen. Die volle Tragweite dieses Satzes wird jedoch selbst in einer Zeit, in der so genannte Web 2.0 Anwendungen wie „Facebook“ als Paradebeispiel für globale Interaktion fungieren, nicht sofort evident. Altbundeskanzler HELMUT SCHMIDT beschreibt den Globalisierungsprozess beispielsweise als „[…] einen enormen Quantitätssprung und zugleich einen enormen Qualitätssprung in der Verflechtung und im Kontakt zwischen den […] Staaten der Welt […].“[2] Dass diese angesprochene weltweite Verflechtung auch unzählige Vereinfachungen und Opportunitäten für das Wirtschaftsleben mit sich bringt, wird kaum bestritten werden. Allerdings werden in diesem Kontext *kulturelle Divergenz* und deren ökonomische Wirkungen häufig unterschätzt oder zumindest unzureichend durchdacht, was wiederum zu groben Fehlentscheidungen von Führungspersonen und folglich auch wirtschaftlichem Misserfolg führen kann. In China besteht beispielsweise die Gefahr großer Reputationsverluste für ein Unternehmen, wenn Mitarbeiter während eines Konjunkturabschwungs entlassen werden, da solch eine personalpolitische Maßnahme in China als wesentlich „*unmoralischer*“ gilt als in den meisten europäischen Ländern.[3]

Wir leben also offenbar nicht nur in einer *globalisierten*, sondern auch in einer *multikulturellen* Welt, denn die infrastrukturelle Modernisierung und (sozio-) ökonomische Verflechtung koinzidiert nicht automatisch mit der Erzeugung einer universellen und ubiquitären Kultur. Diese Auffassung wird auch von SAMUEL P. HUNTINGTON vertreten, der einen „Clash of Civilizations“ – oder in der deutschen Übersetzung gar einen „Kampf der Kulturen“ – prophezeit. HUNTINGTON beschreibt in seiner durchaus umstrittenen Publikation eine mögliche Verschiebung des Machtgleichgewichts auf der Welt – insbesondere zwischen dem westlichen, dem islamischen und dem „chinesischen“ (bzw. konfuzianisch geprägten) Kulturkreis.[4] Folglich ist zwar einerseits eine Deterritorialisierung von vielerlei Wirtschaftsprozessen zu beobachten, andererseits besteht jedoch noch immer eine enge Verbindung zwischen bestimmten geographischen Regionen und gewissen kulturell begründeten Moral- und Wertvorstellungen.[5]

---

[1] Exakt dieser Satz führt bei Eingabe in die Internet-Suchmaschine Google zu 536, ohne das Wort „zunehmend“ sogar zu ca. 36.000 Suchergebnissen. (Stand 13.04.2012)
[2] SCHMIDT (2006), S. 15
[3] Vgl. CRANE / MATTEN (2010), S. 20
[4] Vgl. HUNTINGTON (1996), S. 19
[5] Vgl. CRANE / MATTEN (2010), S. 20f. sowie HOUSE (2004), S. 5

Der Versuch, dieses Zusammenspiel von Kultur und Ökonomie zu erklären, stellt die Wissenschaft vor fortwährende Herausforderungen, wodurch bereits eine Vielzahl neuer Modelle und Erklärungsansätze hervorgebracht wurden, die über das tradierte (neo)klassische Modell des (zweck)rational nutzenmaximierenden *homo oeconomicus* hinausgehen. Als ein prominentes Beispiel wäre hier der *Economic Approach* des Nobelpreisträgers GARY S. BECKER zu nennen, der (ökonomisches) Verhalten von Personen nicht nur anhand von (materiellen) Eigennutzinteressen erklärt, sondern auf eine wesentlich weiter reichende Zusammensetzung von Werten und Präferenzen zurückführt.[6] Hierzu schreibt auch FRANCIS FUKUYAMA: „As Adam Smith well understood, economic life is deeply embedded in social life, and it cannot be understood apart from the customs, morals, and habits of the society in which it occurs. In short, it cannot be divorced from culture."[7] HARTMUT BERGHOFF bringt diesen Sachverhalt folgendermaßen auf den Punkt: „Der *homo oeconomicus* ist zwar nicht tot, aber ihm stehen ein *homo culturalis* und ein *homo sociologicus* zur Seite."[8] Auf diesen Aspekt zielt auch MICHAEL SCHRAMM mit seinem Konzept der *ökonomischen Moralkulturen* ab, welches als explanatives Grundgerüst für dieses Working Paper verwendet werden soll.[9]

Moralkulturen sind ganz offensichtlich für jedwede Interaktion von Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen relevant, auch wenn diese Interaktionen zunächst recht unökonomisch im traditionellen Sinne sind. Besonderes Gewicht erhält die Kulturkomponente jedoch für Entscheidungsträger und Führungspersonen aller Art – seien es Politiker, Lehrer, religiöse Führer oder Manager in wirtschaftlichen Organisationen.[10] Charaktereigenschaften, die in Ländern des westlichen Kulturkreises im Regelfall als Erfolgsgaranten gelten, wie zum Beispiel ambitioniertes, aufgabenorientiertes und auch selbstbewusstes Auftreten, führen in Ländern anderer Kulturkreise oft unweigerlich zum Scheitern – eine Tatsache, die nicht selten von so genannten Expatriates am eigenen Leib erfahren wird.[11] Es überrascht daher nicht, dass vor etwa 20 Jahren ein neues Forschungsgebiet entstanden ist, welches sich mit der zunehmenden Komplexität und Interdisziplinarität von effektiver und effizienter Führung im globalen Kontext auseinander setzt: *Global Leadership*.[12]

---

[6] Vgl. BECKER (1993), S. 385ff. sowie dazu auch SCHRAMM (2008), S. 155ff.
[7] FUKUYAMA (1995a), S. 13
[8] BERGHOFF (2007), S. 178; vgl. für eine Gegenüberstellung von *homo oeconomicus* und *homo culturalis* auch PANTHER / NUTZINGER (2004), S. 287-309
[9] Vgl. SCHRAMM (2008). Die für diese Arbeit relevanten Teilaspekte werden im folgenden Kapitel noch deutlich herausgestellt.
[10] Man kann im ökonomischen Kontext auch noch einen Schritt weiter gehen und den Begriff der Führungsperson von natürlichen auf juristische Personen wie ganze Unternehmen ausweiten, was sich beispielsweise in der aktuellen Literatur in den nicht immer klar abgegrenzten Termini *Corporate Citizenship* oder *Corporate (Social) Responsibility* widerspiegelt.
[11] Vgl. RUBEN (1989), S. 232
[12] Vgl. OSLAND (2008), S. 35

Ziel dieses Working Papers ist nun, dieses vielschichtige Zusammenspiel zwischen Führung, Kultur und Wirtschaft auf eine Art und Weise zu betrachten, die es erlaubt, auf folgende Forschungsfragen eine Antwort finden zu können:

1) Existiert ein konkreter Zusammenhang zwischen Moralkultur und Führung?
2) Lassen sich trotz starker kultureller Unterschiede universelle Führungsmerkmale, d.h. Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen, identifizieren, die weltweit als effektiv und effizient angesehen werden können?
3) Sind nicht nur (sozio-)ökonomische, sondern auch kulturelle Globalisierungstendenzen erkennbar?

Bei der Beantwortung dieser Fragen ist indes keine klare Beschränkung auf eine distinkte wissenschaftliche Perspektive möglich, da thematisch unter anderem Soziologie, Ethnologie, Psychologie, Philosophie, Theologie, Biologie und Ökonomie tangiert sind. Um jedoch zu vermeiden, dass der sprichwörtliche Wald vor lauter Bäumen nicht mehr gesehen wird, werden die in diesem Working Paper untersuchten Moralkulturen auf drei beschränkt sowie Führungsmerkmale und -vorstellungen schwerpunktmäßig auf wirtschaftliche Organisationen bezogen. Diese Einschränkungen stehen vor dem Hintergrund einer zweckmäßigen und doch aussagekräftigen Beleuchtung des Themas. Des Weiteren wäre es nicht zielführend, die Ausführungen mit eigens für diese Arbeit erhobenen empirischen Daten zu untermauern, da die Qualität vorhandener Publikationen unmöglich zu erreichen wäre. Folglich wird bei der Analyse länderspezifischer Führungs- und Kulturmerkmale auf fundierte Forschungsergebnisse zurückgegriffen.[13]

Um letztendlich die Antworten auf obenstehende Forschungsfragen zu finden, gilt es zuvorderst auszuarbeiten, wie sich Moralkultur auf die Identitätskonstruktion ökonomischer Akteure auswirkt und was in diesem Zusammenhang unter den häufig diskutierten Begriffen Kultur, Moral, Führung und Global Leadership überhaupt zu verstehen ist. Diese „definitorische Grundsteinlegung“ des dem Diskussionspapier zugrunde liegenden Paradigmas ist Gegenstand von Kapitel 2. In Kapitel 3 erfolgt die Identifikation und Abgrenzung so genannter Kulturcluster, welche hier als *regionale Manifestation kohärenter moralkulturell internalisierter Mentalitäten* definiert werden sollen.[14] Darauf aufbauend wird in Kapitel 4 eine *induktiv-komparative Analyse* des konfuzianischen, des islamischen sowie des westlichen Kulturclusters hinsichtlich der jeweiligen Moralkultur und des archetypischen Führungsverhaltens durchgeführt, was im Kern bedeutet, dass zusätzlich zur Metaebe-

[13] Vorrangig zu nennen sind hier insbes. HOUSE et al. (2004), HOFSTEDE et al. (2010) sowie CHHOKAR et al. (2008)

[14] Die Synonyme „Kulturkreis“, „Kulturraum“ oder „Kulturgebiet“ stellen aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit den geographischen Bezug zu sehr in den Vordergrund, wohingegen der Begriff „Kulturcluster“ die gemeinsamen (moralkulturellen) Denkmuster in einem System aus vielen unterschiedlichen Akteuren besser hervorhebt.

ne der drei Kulturcluster jeweils ein Land im Detail beleuchtet wird, um die Zusammenhänge exemplarisch gegenüberstellen zu können. Kapitel 5 knüpft daran an, indem die Schwierigkeiten dargestellt werden, die entstehen können, wenn das Führungsverhalten des einen auf die Moralkultur eines anderen Kulturclusters trifft. Daraufhin stellt sich die Frage nach der Möglichkeit, universelle sowie kulturübergreifend effiziente Führungsmerkmale zu entwickeln, was wiederum in Kapitel 6 ebenso thematisiert wird wie mögliche Grenzen des Global Leadership Konzepts. Eine resümierende Abschlussbetrachtung erfolgt in Kapitel 7.

2. Begriffsgrundlagen und Typologie

2.1 Der Kulturbegriff

2.1.1 Kultur als kognitives Konstrukt

Wie bereits einleitend angedeutet, stellt uns der Kulturbegriff vor eine große terminologische Herausforderung. Es existieren unzählige Definitionen von Kultur, die teilweise stark divergierende Auffassungen beschreiben und viele Facetten des Kulturbegriffs umfassen.[15] Auch JOHN BALDWIN und dessen Mitherausgeber stellen in ihrer 2006 veröffentlichten Publikation beispielsweise eine Auswahl von über 300 Definitionen aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen vor.[16] Vor diesem Hintergrund und auch mit Blick auf die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Kultur und Führungsverhalten erscheint es wenig zielführend, den Kulturbegriff an dieser Stelle etymologisch zu analysieren oder gar neue Definitionen zu finden. Ein wichtiger Hinweis ist jedoch, dass die ersten ausführlichen Auseinandersetzungen mit dem Kulturbegriff aus der Ethnologie stammen und EDWARD TYLOR bereits 1871 eine viel zitierte und richtungsweisende Definition fand, indem er die Begriffe Kultur und Zivilisation synonym verwendete und als „[…] that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society“ beschrieb.[17] Um den Fokus noch mehr auf bestimmte Denkmuster in einem gewissen Umfeld zu lenken sei hier ein Teil der Definition von ALFRED L. KROEBER und CLYDE KLUCKHOHN aufgegriffen, die den „essenziellen Kern von Kultur“ in „traditionellen (d.h. historisch abgeleiteten und ausgewählten) Ideen und insbesondere den damit zusammenhängenden Werten“ sehen, wobei diese auch einen starken konditionierenden Einfluss auf zukünftiges Verhalten haben können.[18] Dieser Aspekt wird von FONS TROMPENAARS und CHARLES HAMPDEN-TURNER ebenfalls beschrieben, wobei diese noch hervorheben, dass Kultur durch Interaktion von Menschen entsteht.[19] Einen ähnlichen Ansatz – jedoch mit einem wichtigen Zusatz hinsichtlich der Diversität – liefert auch GEERT HOFSTEDE, nach dem Kultur als „[…] kollektive Program-

---

[15] Vgl. bspw. KELLER (1982), HERINGER (2007), S. 105 oder auch ROTHLAUF (2009), S. 21ff.
[16] Für diese Vorstellung von „Definitions of Culture Selected From Across Disciplines” vgl. BALDWIN et al. (2006), S. 137ff.
[17] TYLOR (1871), S. 1, hier zitiert nach BALDWIN et al. (2006) S. 219
[18] Eigene Übersetzung nach KROEBER / KLUCKHOHN (1952), S. 181: „[…] the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of further action.”, hier zitiert nach BALDWIN et al. (2006), S. 188
[19] „Culture is not a “thing”, a substance with a physical reality of its own. Rather, it is made by people interacting, and at the same time determining further interaction.” (TROMPENAARS / HAMPDEN-TURNER (1997), S. 24)

mierung des Geistes [zu verstehen ist], die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet."[20] Es lässt sich also bislang festhalten, dass es sich bei Kultur um ein reziprokes, mehrdimensionales und vor allem dynamisches Konzept handelt, das einerseits Einfluss auf die Interaktion von Menschen hat, andererseits aber auch durch menschliche Interaktion entsteht. Diese Ansicht vertritt auch EDGAR SCHEIN: „Culture is both a dynamic phenomenon that surrounds us at all times, being constantly enacted and created by our interactions with others and shaped by leadership behavior, and a set of structures, routines, rules, and norms that guide and constrain behavior."[21] Dass jedoch nicht nur Kultur durch Führungsverhalten beeinflusst wird, sondern auch umgekehrt, ist eine naheliegende und für dieses Working Paper wichtige Schlussfolgerung.

Ebenfalls von SCHEIN stammt das vielzitierte und häufig adaptierte Kulturebenen-Modell, das anhand von drei Ebenen versucht, greifbar darzustellen, inwieweit das Phänomen Kultur beobachtbar wird.[22] Andere Autoren versuchen wiederum oftmals die Kulturelemente in Kategorien wie Symbole, Helden, Rituale und Werte (und Normen) zu veranschaulichen, was gelegentlich auch als „Kulturzwiebel-Modell" bezeichnet wird.[23] Eine vertiefende Darstellung dieser Kulturebenen soll jedoch nicht Gegenstand dieses Diskussionspapiers sein, da für das hier zu entwickelnde Kulturverständnis im Grunde nur die Kernaussage relevant ist, welche den erwähnten Modellen zugrunde liegt: Das Phänomen Kultur hat mehrere unterschiedlich sichtbare Ausprägungen, wobei der kognitive, handlungsrelevante Aspekt meist den „unsichtbaren" Kern darstellt. Mit Blick auf die von HOFSTEDE angesprochenen Unterschiede wird hierbei auch deutlich, dass es bei weitem nicht nur die „sichtbaren" Ebenen von Kultur sind, sondern insbesondere diese „unsichtbare" Ebene, die kulturübergreifende Interaktion verkompliziert. Der einleitend erwähnte Begriff des *homo culturalis* suggeriert daher möglicherweise die falsche Vorstellung eines ähnlich vereinfachenden, homogenen Modells wie dem des repräsentativen *homo*

---

[20] HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), S. 4

[21] SCHEIN (2004), S. 1

[22] Das Kulturebenen-Modell nach SCHEIN beschreibt auf der äußersten Ebene so genannte Artefakte, d.h. sichtbare aber interpretationsbedürftige Erzeugnisse der Kultur (z.B. Technologien, künstlerischen Kreationen, Kleidungsstile, Umgangsformen, Sprache, etc.). Die zweite Ebene besteht aus Werten und Handlungsnormen, d.h. teils sichtbare und teils unbewusste Strategien, Ziele, Wertvorstellungen, Verhaltensstandards und Maximen, die von den Mitgliedern einer Gruppe in unterschiedlichem Umfang geteilt werden. Die tiefste Ebene beschreibt die Basisannahmen, d.h. die unbewussten und unsichtbaren, für selbstverständlich genommenen Grundannahmen, Glaubensvorstellungen, Wahrnehmungen, Gefühle und Handlungsmuster, die von den Gruppenmitgliedern ohne darüber nachzudenken und oft ohne sie zu kennen adaptiert werden. (Vgl. SCHEIN (2004), S. 25ff.)

[23] So beispielsweise in TROMPENAARS / HAMPDEN-TURNER (1997), S. 22, HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), S. 8, SCHRAMM (2008), S. 26 oder auch ROTHLAUF (2009), S. 30.

oeconomicus, weshalb auch Autoren wie beispielsweise ALEXANDER LENGER eher im Plural von heterogenen *homines culturales* sprechen.[24]

Dieses Verständnis von Kultur als ein innerhalb gewisser Gruppen homogenes, jedoch insgesamt heterogenes kognitives Konstrukt liegt auch der ursprünglich insbesondere von ROBERT HOUSE initiierten umfangreichen GLOBE Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) zugrunde.[25] Für deren erste Phase wurden über 17.000 Manager aus über 900 Organisationen in 62 so genannten „Societies" (bzw. 59 Ländern, aufgrund der Aufteilung der Schweiz, Südafrikas und Deutschlands in je zwei Untersuchungsgruppen) befragt, um unter anderem ein tiefergehendes Verständnis für das Zusammenspiel von Kultur und Führungsverhalten zu erlangen.[26] Für dieses Projekt wurde Kultur definiert als *gemeinsame Beweggründe, Werte, Überzeugungen, Identitäten und Auslegungen oder Bedeutungen wichtiger Ereignisse, die auf generationenübergreifend weitervermittelten Gemeinschaftserfahrungen von Kollektivmitgliedern basieren*.[27] Diese Definition erscheint auch für die Untersuchungen in diesem Working Paper zweckmäßig, weshalb sie für die folgenden Ausführungen adaptiert werden soll.

2.1.2 Kategorisierung von Kulturdimensionen im Überblick

Vor dem Hintergrund dieser grundlegenden Auffassung von Kultur haben trotz teils unterschiedlicher begrifflicher Schwerpunktlegung bereits eine Reihe von Wissenschaftlern versucht, verschiedene *Kulturdimensionen* zu identifizieren, mithilfe derer sich insbesondere länderspezifische, kulturell bedingte Verhaltensweisen und Grundprobleme darstellen lassen. Eine detaillierte Vor- und Gegenüberstellung aller relevanten Theorien wäre an dieser Stelle jedoch nicht nur zu umfangreich, sondern geradezu kontraproduktiv für die Trennschärfe der durchzuführenden induktiv-komparativen Analyse.[28] Dennoch soll zumindest eine kurze Übersicht über die subjektiv wichtigsten Kulturmodelle mit den jeweiligen Kulturdimensionen folgen, um auch hier einen Eindruck von der Vielfalt der Ansätze zu erhalten. Die umseitige Abbildung zeigt daher sieben dieser Modelle und ihre jeweiligen Kulturdimensionen im Überblick.

---

[24] Vgl. LENGER (2009), S. 214
[25] Vgl. HOUSE et al. (2004)
[26] Vgl. HOUSE / JAVIDAN (2004), S. 14ff.
[27] Eigene Übersetzung nach HOUSE / JAVIDAN (2004), S. 15: „For Project GLOBE, culture is defined as *shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives that are transmitted across generations*."
[28] Für einen ausführlicheren Vergleich von Kulturmodellen vgl. bspw. ROTHLAUF (2009), S. 31-63 oder auch REIMER (2005), S. 30-42

GLOBE - HOUSE et al. (2004)	• Power Distance • Institutional Collectivism (Collectivism I) • In-Group Collectivism (Collectivism II) • Assertiveness • Gender Egalitarianism • Uncertainty Avoidance • Future Orientation • Performance Orientation • Humane Orientation
HALL - HALL/HALL (1990)	• High vs. Low Context • Space • Time • Information Flow
HOFSTEDE - HOFSTEDE/ HOFSTEDE (2009)	• Machtdistanz • Individualismus vs. Kollektivismus • Maskulinität vs. Femininität • Unsicherheitsvermeidung • Lang- / Kurzzeitorientierung
INGLEHART - INGLEHART (2000)	• Traditional vs. Rational-Legal • Survival vs. Self-Expression
KLUCKHOHN/ STRODTBECK - KLUCKHOHN/ STRODTBECK (1961)	• Human nature Orientation • Man-nature Orientation • Time Orientation • Activity Orientation • Relational Orientation
SCHWARTZ - SCHWARTZ (1999)	• Harmony • Egalitarianism • Intellectual Autonomy • Affective Autonomy • Mastery • Hierarchy • Conservatism
TROMPENAARS - TROMPENAARS/ HAMPDEN-TURNER (1997)	• Universalism vs. Particularism • Individualism vs. Communitarism • Neutral vs. Affective • Diffuse vs. Specific • Status achievement vs. Status ascription • Human-Time-Relationship • Human-Nature-Relationship

Abbildung 1: Kulturdimensionen im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung nach obigen Quellen

Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, gibt es zwischen den Modellen mehr oder weniger offensichtliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede, sodass – mit Blick auf die Auswahl eines für dieses Working Paper zweckmäßigen Modells – auch die Datenlage und Erhebungsart eine Rolle spielt. Um ein möglichst aussagekräftiges Analyseinstrument zu erhalten, erscheint es daher sinnvoll, paradigmatisch verwandte Ansätze zu kombinieren, was nach obiger Abbildung speziell die Kulturdimensionen nach GLOBE, HOFSTEDE und SCHWARTZ zu betreffen scheint. Hinsichtlich der zu untersuchenden Zusammenhänge zwischen Kultur und Führung insbesondere in wirtschaftlichen Organisationen wirkt jedoch SCHWARTZ' Modell weniger repräsentativ, da im Gegensatz zu HOFSTEDEs Studie von IBM Mitarbeiterdaten und der Managerbefragung für die GLOBE Studie nicht wirtschaftliche Akteure, sondern ausschließlich Lehrer und Schüler befragt wurden.[29]

Für die folgenden Ausführungen wird daher eine Kombination der fünf Kulturdimensionen von GEERT HOFSTEDE mit den neun der GLOBE Studie angestrebt, wofür jedoch zunächst eine vergleichende Gegenüberstellung notwendig wird.[30] Diese subjektive Darstellung (Tabelle 1) kann je nach inhaltlicher Auffassung durchaus anders ausfallen, insbesondere weil HOFSTEDE und die GLOBE-Wissenschaftler unterschiedliche Erhebungsmethoden verwendeten und andere Schwerpunkte setzten (z.B. andere Fragestellungen und befragte Personengruppen). Außerdem liegen ca. 25 Jahre Differenz zwischen HOFSTEDEs IBM Studie und der über 900 lokale Organisationen umfassenden Datenerhebung für das GLOBE Projekt. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass die neun GLOBE Dimensionen in einem mehrschichtigen Ansatz erhoben wurden: auf gesellschaftlicher vs. organisatorischer Ebene einerseits sowie auf wahrgenommener Ist- („As Is") vs. als wünschenswert erachteter Soll- („Should Be") Ebene andererseits.[31] Eine ausführliche Diskussion von Gemeinsamkeiten, Unterschieden und Kritikpunkten der beiden Ansätze fand bereits 2006 im *Journal of International Business Studies* insbesondere zwischen HOFSTEDE und Mitarbeitern des GLOBE Projekts statt.[32] HOFSTEDEs fundamentale GLOBE-Kritik bezieht sich dabei nicht nur auf Widersprüchlichkeiten innerhalb einzelner Dimensionen („what did GLOBE really measure?"), sondern ganz grundsätzlich auf die Frage „what is the use of the GLOBE dimensions?".[33] Eine Kombination

---

[29] Nichtsdestotrotz wird SCHWARTZ' Modell für die Kulturforschung als sehr wichtig erachtet und sowohl von HOFSTEDE als auch der GLOBE Studie für Vergleichs- und Validierungszwecke herangezogen und zitiert (vgl. hierzu auch ROTHLAUF (2009), S. 55f.).
[30] Mit Blick auf den konfuzianischen Kulturcluster (Kapitel 4.1) ist hier erwähnenswert, dass HOFSTEDEs 5. Kulturdimension (Lang-/ Kurzzeitorientierung) ursprünglich als „Confucian dynamism" bezeichnet wurde (vgl. HOFSTEDE / BOND (1988)).
[31] Vgl. JAVIDAN et al. (2004), S. 29ff.
[32] Vgl. hierzu HOFSTEDE (2006), HOFSTEDE (2010), MINKOV / HOFSTEDE (2011) und JAVIDAN et al. (2006a)
[33] HOFSTEDE (2010), S. 1339

der beiden Ansätze verspricht jedoch, trotz der angesprochenen Redundanzen und Widersprüchlichkeiten, Erklärungsvorteile gegenüber den Einzelmodellen. Die folgende Tabelle stellt die Kulturdimensionen vergleichend gegenüber:

Tabelle 1: Kulturdimensionen nach HOFSTEDE und GLOBE

HOFSTEDE	GLOBE	Bedeutung
Machtdistanz	Power Distance	Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Kulturclusters eine ungleiche Machtverteilung erwarten und akzeptieren.
Individualismus / Kollektivismus	Collectivism I (Institutional Collectivism)	Gemeinschaftsorientierung bzgl. der Gesamtgesellschaft. (z.B. gemeinschaftliche Ressourcenverteilungen und Handlungen)
	Collectivism II (In-Group Collectivism)	Misst Loyalität und Gruppenzusammenhalt in Familien und Unternehmen.
Maskulinität / Femininität	Assertiveness	Ausmaß der Bereitschaft, in zwischenmenschlichen Beziehungen bestimmend, streitlustig und aggressiv aufzutreten.
	Gender Egalitarianism	Ausmaß der Bemühungen eines Kulturclusters, Geschlechterunterschiede zu minimieren.
Unsicherheitsvermeidung	Uncertainty Avoidance	Grad, bis zu dem die Mitglieder eines Kulturclusters sich durch nicht eindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen, bzw. bis zu dem sie sich auf Normen, Regeln, Riten etc. verlassen, um solche Situationen zu vermeiden.
Lang- / Kurzzeitorientierung	Future Orientation	Misst den Grad der zukunftsorientierten Handlungen und Verhaltensweisen in einer Gesellschaft (z.B. Belohnung aufschieben, im Voraus planen etc.)
	Performance Orientation	Reflektiert die Bedeutung besonderer Leistungen in einer Gesellschaft sowie den Umfang, diese zu fördern und zu honorieren.
-	Humane Orientation	Bemisst das Ausmaß, bis zu welchem ein Kollektiv seine Mitglieder zu fairem, altruistischen, generösem sowie auch zuvorkommendem Verhalten ermutigt und dieses belohnt.

Quelle: Eigene Darstellung nach HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), JAVIDAN et al. (2004), S. 30 sowie REIMER (2005), S. 16ff.

Bei HOFSTEDE werden hierbei Indexwerte ermittelt, die in der Regel zwischen 1 und 100 liegen und das Ausmaß der jeweiligen Dimension in den untersuchten Ländern quantifizieren. Aus der GLOBE Studie soll für dieses Working Paper nur die so genannte *Societal Value Survey*, also die Erhebung auf Gesellschaftsebene, als Datengrundlage dienen. Die Werte bei den GLOBE Kulturdimensionen liegen dabei auf einer so genannten Likert-Skala jeweils zwischen 1 und 7.[34] Sowohl bei HOFSTEDE als auch bei GLOBE stellen höhere Werte eine stärkere Ausprägung der jeweiligen Kulturdimension für das untersuchte Land dar, wobei beachtet werden muss, dass HOFSTEDE einen Individualismus-Index erhebt und bei GLOBE dagegen das Ausmaß des Kollektivismus gemessen wird.[35]

2.2 Moral, Identität und Moralkultur

„Moral, das ist, wenn man moralisch ist, versteht Er. Es ist ein gutes Wort."

– GEORG BÜCHNER: *WOYZECK*[36]

Anhand dieses einleitenden Zitats lässt sich trefflich aufzeigen, wie komplex der umgangssprachlich so häufig verwendete Moralbegriff eigentlich ist.[37] Auch in der zeitgenössischen Populärkultur ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Moral längst angekommen. So schreibt beispielsweise ROBERT RING in seiner Rezension über die Science-Fiction-Fernsehserie *Battlestar Galactica* (2003-2009) und den Film *Battlestar Galactica: Razor* (2007): „One of *Battlestar Galactica*'s vintage themes is that of the impossibility of defining right and wrong. Its characters are presented with dilemmas in which the best choice of action is determined not by an absolute moral code but by the best estimation of "good" that they can come to themselves. Continuing the series' exploration of morality, *Battlestar Galactica: Razor* illustrates the extent to which individuals' experiences affect their morality as well as the extent to which the understanding of an individual affects one's opinion of them."[38] Es ist daher kaum verwunderlich, dass auch aus den verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen, die unter anderem von der Biologie über die Philosophie, Psychologie, Soziologie und Theologie bis hin zu den Wirtschaftswissenschaften reichen, unzählige Abhandlungen zum Thema Moral stammen. Deshalb wird beispielsweise von NIKLAS LUHMANN in seinem Beitrag zur *Ethik als Reflexionstheorie der Moral* auch deutlich auf die Abgrenzungsproblematik des Moralbegriffs

---

[34] Vgl. für ein kurzes (kritisches) Statement zu Likert-Skalen bspw. JAMIESON (2004)
[35] Vgl. HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009) bzw. HOFSTEDE et al. (2010) sowie HOUSE et al. (2004)
[36] Aus der Szene *Beim Hauptmann*. Vgl. hierzu bspw. PISCHEL (o.J.).
[37] Ein Beispiel für diese umgangssprachliche Verwendung des Moralbegriffs ohne explizite Definition wäre das Buch *Auf der Suche nach einer öffentlichen Moral* von SCHMIDT (2000).
[38] RING (2010)

hingewiesen: „Hier gibt es in unübersehbarer Menge Vorwegfestlegungen terminologischer Art, die […] den Gegenstand markieren, um den es geht. […] Die Moral kann alles beurteilen – ebenso wie die Wissenschaft selbst.“[39]

Nach BERNARD GERT wird der Ausdruck Moral entweder *deskriptiv* verwendet, um Verhaltensmaßregeln einer Gesellschaft, Religion oder anderen Gruppe sowie auch eines Individuums zu *beschreiben* oder er wird *normativ* verwendet im Sinne einer universellen Verhaltensrichtlinie, die unter speziellen Bedingungen von allen rationalen Personen befürwortet (und bewertet) wird.[40] Demgegenüber versteht NIKLAS LUHMANN unter einem „[…] empirisch brauchbaren Begriff von Moral […] eine besondere Art von Kommunikation, die Hinweise auf Achtung oder Mißachtung mitführt.“[41] Diese Definitionen helfen bisher jedoch kaum weiter, den Begriff Moral von der obigen Definition von Kultur zu differenzieren, geschweige denn ihn näher einzugrenzen. Unabhängig von der Unterscheidung nach einem *deskriptiven*, *normativen* oder auch *empirisch brauchbaren* Moralbegriff gilt es daher auch festzustellen, dass bereits ADAM SMITH in seinem Werk *The Theory of Moral Sentiments* mit dem Begriff „Sympathie“ ein *moralisches Urteil* erklärt, das einerseits eine Handlung nach *richtig oder falsch* unterscheidet und andererseits eine *positive oder negative Sanktionierung* einer Handlung – also Belohnung oder Bestrafung der handelnden Person – impliziert.[42] Moral wirkt sich also auf die Vorstellungen von richtig und falsch und somit auch auf die *moralische Identitätskonstruktion* aus. Mit dieser moralischen Identität ist jedoch nicht zwangsläufig die Identität eines einzelnen Individuums gemeint, sondern nach ERNST TUGENDHAT ist sie „[…] eine sogenannte qualitative Identität (»Ich verstehe mich als so-und-so«), und überdies handelt es sich um eine wesentlich intersubjektive Identität.“[43] Oder wie GUY KIRSCH dies mithilfe des Konzepts des *moral space* von CHARLES TAYLOR ausdrückt: „Der einzelne definiert sein Selbst in einem [moralischen] Raum, dessen Dimensionen Merkmale benennen, die als „gut“ oder als „schlecht“ gelten […].“[44]

Ohne an dieser Stelle zu sehr in die Moralphilosophie abgleiten zu wollen, lässt sich festhalten, dass durch diese Identitätskonstruktion offensichtlich eine Verbindung zwischen Moral und Kultur besteht.[45] FRANZ WUKETITS, (Evolutions-)Biologe und Wissenschaftstheoretiker, bemerkt dazu folgendes: „Wir Menschen sind von

---

[39] LUHMANN (1989/2008), S. 270f.
[40] Vgl. GERT (2011)
[41] LUHMANN (1990/2008), S. 256
[42] Vgl. BLÜMLE (2009), S. 96
[43] TUGENDHAT (1993), S. 41
[44] KIRSCH (1997), S. 53; für das TAYLOR’sche Konzept des *moral space* vgl. TAYLOR (1989), S. 25ff.
[45] Vgl. hierzu bspw. auch SHWEDER et al. (1987) oder ECKENSBERGER (2003) mit Bezug auf die Stufentheorie des moralischen Verhaltens von LAWRENCE KOHLBERG (vgl. hierzu wiederum u.a. KOHLBERG (1974) und KOHLBERG (1996))

Natur aus soziale, gesellige Lebewesen, „gut“ und „böse“ sind Ausdruck von tief in unserer Natur verwurzelten Verhaltensantrieben. Was wir heute […] als „Moral“ oder „Unmoral“ bezeichnen, ist nichts weiter als deren Verlängerung und Verfeinerung im Rahmen der *kulturellen Evolution* […].“[46] WUKETITS beschreibt als Vertreter einer so genannten *evolutionären Ethik* das menschliche Moralverhalten auf der Grundlage natürlicher Auslese, insbesondere als evolutionsbiologisches Ergebnis einer *Kombination von Gruppen- und Individualselektion*.[47] Moral ist für WUKETITS „[…] a particular aspect of “mentality” – the quest for “good” and “evil,” “right” and “wrong,” is due to our specific mental capacities.”[48] Diese „specific mental capacities” sind hierbei auch Anlass zur Schlussfolgerung, dass die *Moralfähigkeit* des Menschen begrenzt sei.[49] Diesbezüglich ist Moral bei WUKETITS in gewisser Weise vergleichbar mit einer Sprache: die Veranlagung dazu hat jeder Mensch, die individuelle Anwendung und Ausgestaltung ist jedoch abhängig von der jeweiligen Gesellschaft oder Kultur.[50] Der Moralbegriff wird daher von WUKETITS definiert als „[…] die Summe der Regeln oder Normen, die von den Individuen einer Gesellschaft zu befolgen sind, damit diese funktionsfähig bleibt und überleben kann. Dabei handelt es sich um Regeln des Zusammenlebens, denen vielfach bestimmte Wertvorstellungen zugrunde liegen. Diese funktionelle Definition von Moral postuliert keine idealistische oder idealisierende Vorstellung vom Menschen. Sie läßt auch offen, was unter spezifischen Bedingungen in einzelnen Gesellschaften als „moralisch“ oder „unmoralisch“ gelten kann, und impliziert nicht die *objektive* Existenz von Werten und Normen.“[51] An dieser Formulierung lässt sich auch erkennen, dass es sich hierbei um eine so genannte *wertrelativistische* Auffassung von Moral handelt, also dass die Vorstellung von „richtig“ und „falsch“ beispielsweise an die Kultur gebunden ist (= *Kulturrelativismus*).

Einen solchen Wertrelativismus (oder *Pluralismus*) vertritt auch MICHAEL SCHRAMM, indem er den Kulturbegriff durch das Präfix Moral eingrenzt. Es geht bei SCHRAMMS Begriff *Moralkultur* um die „[…] *handlungsrelevanten* Vorstellungen davon, was in einem Kulturkreis [bzw. Kulturcluster] als richtig oder falsch angesehen wird […]. Es ist die Moralkultur, die bestimmt, was wir als „normal“ (z.B. als

---

[46] WUKETITS (2006), S. 32; vgl. auch für „[d]ie Bedeutung kultureller Evolution für die Entstehung von Ordnung und Kooperation“ SARTORIUS (2004), S. 369ff.
[47] Vgl. hierzu WUKETITS (2006), S. 39 sowie insbes. WUKETITS (1993a,b), JESCHKE (2004), SARTORIUS (2004), MOHR (1987) und LÜTTERFELDS (1993)
[48] WUKETITS (1993b), S. 255
[49] Vgl. WUKETITS (2011), S. 334ff.: WUKETITS spricht vom Menschen als „Kleingruppenwesen“, der in seiner sozialen Evolution darauf „programmiert“ wurde, hauptsächlich in kleinen „Sympathiegruppen“ zu kooperieren. (Vgl. hierzu auch MOHR (1987)). In Kapitel 6.2 dieses Working Papers folgt eine ausführlichere Diskussion zu diesem Aspekt.
[50] „As in the case of language, the disposition for morality is universal in humans, but the norms an individual actually follows are decided by his or her society and culture.“ (WUKETITS (1993b), S. 259)
[51] WUKETITS (2000), S. 8

normales Verhalten) erachten und was nicht."[52] Somit stellt Moralkultur auch eine so genannte *Identitätssemantik* dar, welche nach SCHRAMM das „[…] System einer Welt*anschauung* [bezeichnet], das eine interne Relevanz für die personale Identitätskonstruktion von Menschen aufweist."[53] Dieser Begriff der Identitätssemantik ist paradigmatisch verwandt mit JOHN RAWLS' Terminologie einer „Konzeption des Guten"[54], was konkreter bedeutet „[…] a conception of the good: that is, […] to form, to revise and rationally to pursue what one views as worthwhile in human life, as understood in the light of a (fully or partially) comprehensive religious, philosophical, or moral doctrine."[55] Der Begriff *belief system* wird bei SCHRAMM synonym für Identitätssemantik verwendet, indem er den wertrelativistischen bzw. pluralistischen Kerngedanken von Moralkultur hervorhebt: „Die Geltung moralischer *belief systems* ist oftmals lokal und kontingent."[56] RONALD INGLEHART betont dabei, dass „[v]irtually all of the world's major cultures have belief systems which provide reassurance that, even though the individual alone cannot understand or predict what lies ahead, it is in the hands of a benevolent higher power."[57] Dieser Einwand ist jedoch für eine Moralkultur nur von begrenzter Relevanz, denn Religion liefert nur einen Teilbeitrag zur moralkulturellen Identitätssemantik oder wie SCHRAMM es ausdrückt: „Auch Gottesgläubige haben die moralische Wahrheit nicht in der Tasche (denn sie sind nicht Gott) und müssen – wie alle anderen auch – *selbst* Hypothesen aufstellen, was moralisch akzeptabel ist und was nicht."[58]

Dass Moralkultur als Identitätssemantik folglich auch handlungsrelevant für Führungspersonen ist, ist nicht nur eine naheliegende, sondern auch für den paradigmatischen Kern dieses Working Papers essenzielle Schlussfolgerung aus den vorangegangenen Ausführungen. Mindestens ebenso einleuchtend und wichtig ist auch der Schluss, dass die Fremdwahrnehmung von Führungspersonen ebenfalls von der Moralkultur abhängt, da beispielsweise ein Führungsstil oder das Führungsverhalten von anderen Personen immer auch durch die jeweilige „moralkulturelle Brille" betrachtet und entsprechend beurteilt wird.[59]

---

[52] SCHRAMM (2008), S. 27
[53] SCHRAMM (2008), S. 61
[54] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 61
[55] RAWLS (2001), S. 169
[56] SCHRAMM (2008), S. 63
[57] INGLEHART (1997), S. 37f.
[58] SCHRAMM (2011), S.183f.
[59] Näheres hierzu folgt in Kapitel 2.4.2

2.3 Ökonomische Dimensionen von Moralkulturen

Dass Moralkulturen auch die Interessen ökonomischer Akteure – so genannter Wirtschaftssubjekte – inhaltlich prägen können, erscheint mit Blick auf die angesprochene moralkulturelle Identitätssemantik zunächst wenig zweifelhaft. Jedoch wird ein Einfluss solcher „weicher Faktoren“ wie der Moralkultur beispielsweise in der (neo)klassischen und (neo)liberalen Wirtschaftstheorie deutlich abgelehnt, da hier von einem rein *zweckrational* nutzenmaximierenden Wirtschaftssubjekt ausgegangen wird, das seine Entscheidungen frei von sozialen Verpflichtungen und Einflüssen trifft.[60] Der Begriff der *Zweckrationalität* geht dabei auf MAX WEBER zurück, nach dem derjenige zweckrational handelt, „[…] wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational *abwägt:* also jedenfalls *weder* affektuell (und insbesondere nicht emotional), *noch* traditional handelt.“[61] Demgegenüber handelt „[*r*]*ein* wertrational […], wer ohne Rücksicht auf die vorauszusehenden Folgen handelt im Dienst seiner Überzeugung von dem, was Pflicht, Würde, Schönheit, religiöse Weisung, Pietät, oder die Wichtigkeit einer „Sache“ gleichviel welcher Art [Anm.: also auch Moralkultur] ihm zu gebieten scheinen. Stets ist […] wertrationales Handeln ein Handeln nach „Geboten“ oder gemäß „Forderungen“, die der Handelnde [Anm.: beispielsweise durch seine moralkulturelle Identitätssemantik] an sich gestellt glaubt.“[62] Für weite Teile der Wirtschaftswissenschaften ist der Blickwinkel auf den ersteren Typus des instrumentellen zweckrationalen Handelns beschränkt.[63] Nach WEBER können jedoch zweckrationale Entscheidungen bzw. „[d]ie Entscheidung zwischen konkurrierenden und kollidierenden Zwecken und Folgen […] ihrerseits *wert*rational orientiert sein […].“[64] Auf diese Verbindung von einem „dekontextualisierten“, repräsentativen Wirtschaftssubjekt mit „kontextualisierter“ Moralkultur – in WEBERS Terminologie: die Verbindung von Zweckrationalität und Wertrationalität – zielen Erklärungsansätze wie der einleitend erwähnte *Economic Approach* GARY S. BECKERS oder in gewisser Weise auch die so genannte *Neue Institutionen-*

---

[60] Vgl. STELLBERGER (2007), S. 41ff. oder auch GOLDSCHMIDT / NUTZINGER (2009), S. 9ff.
[61] WEBER (1922/2010), S. 18; WEBER erklärt hierzu auch: „Wie jedes Handeln kann auch das soziale Handeln bestimmt sein 1. *zweckrational:* durch Erwartungen des Verhaltens von Gegenständen der Außenwelt und von anderen Menschen und unter Benutzung dieser Erwartungen als „Bedingungen“ oder als „Mittel“ für rational, als Erfolg, erstrebte und abgewogene eigene *Zwecke, - 2. wertrational:* durch bewußten Glauben an den – ethischen, ästhetischen, religiösen oder wie immer sonst zu deutenden – unbedingten *Eigen*wert eines bestimmten Sichverhaltens rein als solchen und unabhängig vom Erfolg, - 3. *affektuell,* insbesondere *emotional:* durch aktuelle Affekte und Gefühlslagen, - 4. *traditional:* durch eingelebte Gewohnheit.“ (WEBER (1922/2010), S. 17)
[62] WEBER (1922/2010), S. 18
[63] Vgl. hierzu GOLDSCHMIDT / REMMELE (2004), S. 109 oder auch WEISE (2004), S. 429
[64] WEBER (1922/2010), S. 18

ökonomik ab.[65] Letztere wird jedoch beispielsweise von HORST HEGMANN dahingehend kritisiert, dass „[…] die Neue Institutionenökonomik allein nicht ausreicht, um […] Kulturen auf angemessene Weise miteinander zu vergleichen […]“ und „[…] dass sich nicht alle Regeln einer Kultur explizieren lassen und so zum isolierten Bestandteil eines ökonomischen Modells taugen […].“[66] Auch andere Alternativen zur „Mainstream-Ökonomik“, so genannte heterodoxe ökonomische Denkansätze, wie *Evolutionsökonomik* (Evolutionary Economics) oder *Verhaltensökonomik* (Behavioral Economics), stehen mehr oder weniger in Konkurrenz zur (neo)klassischen Zweckrationalitätsannahme und versuchen auf unterschiedliche Weise auch das Umfeld des Wirtschaftssubjekts mit einzubeziehen. Viele dieser Ansätze kommen jedoch nicht an die mathematische Modellierbarkeit einer *homo oeconomicus* Annahme heran und können sich deshalb oft nur als Nische etablieren.

Dass der globalisierte und insbesondere moralkulturell diversifizierte Mensch mit seinen differenten Interessen kein (reiner) *homo oeconomicus* ist, lässt sich also leicht schlussfolgern.[67] Auch KARL REINHARD LOHMANN stellt beispielsweise fest, dass „[…] die moralischen Überzeugungen einer Person ihr Verhalten [beeinflussen]. Das gilt auch für Wirtschaftssubjekte. Wenn also Ökonomen Aussagen über Märkte machen wollen, müssen sie sich auch mit Moral [-kultur] beschäftigen.“[68] Dass Moralkulturen aber auch immer ökonomischer Natur sind, wird erst in Verbindung mit dem beispielsweise von WUKETITS angesprochenen evolutionären Kern von Moral und Kultur deutlicher.[69] SCHRAMM formuliert diesen Sachverhalt wie folgt: „Moralkulturen sind einerseits die Software der ökonomischen Hardware, und die jeweilige Moralkultur ist die „Brille“ des Homo Oeconomicus [sic], ohne die er blind wäre. Andererseits kann keine Moralkultur im luftleeren Raum schweben, sondern muss sich ökonomisch bewähren, will sie nicht degenerieren oder evolutionär aussterben. Moralkulturen sind notwendigerweise *ökonomische* Moralkulturen.“[70] Hierbei differenziert SCHRAMM zwischen ökonomisch$_1$ (= monetäre Interessen), ökonomisch$_2$ (= ökonomische (Eigennutz)Interessen = monetäre Interessen + nicht-mone-

---

[65] KURT ANNEN sieht bei der Verbindung von Kultur und Ökonomik den Widerspruch, dass *„Kultur kontextualisiert während Ökonomik auf Dekontextualisierung angelegt ist.“* (ANNEN (2004), S. 30). GOLDSCHMIDT und REMMELE sprechen hingegen von Ökonomik als Kulturwissenschaft: „Ihr Erklärungsobjekt ist die sich wandelnde Welt wirtschaftlicher Phänomene, die eingebunden sind in einen je spezifischen kulturellen Kontext. So bedarf es also zur Erklärung wirtschaftlicher Phänomene der Einsicht in die kulturelle Bedingtheit des ökonomischen Handelns und Denkens.“ (GOLDSCHMIDT / REMMELE (2004), S. 120f.)

[66] HEGMANN (2004), S. 24f.

[67] Nach FRANCIS FUKUYAMA ist beispielsweise die „[…] neoklassische Wirtschaftstheorie […] zu 80 Prozent korrekt, […] [d]och es bleiben 20 Prozent übrig, über die uns die neoklassischen Wirtschaftswissenschaftler wenig oder gar nichts sagen können. […] Eben weil die gegenwärtig in den Wirtschaftswissenschaften geführten Diskussionen kulturelle Faktoren weitgehend ignorieren, sind sie zur Fruchtlosigkeit verurteilt.“ (FUKUYAMA (1995b), S. 29)

[68] LOHMANN (1997), S. 113

[69] Vgl. hierzu insbes. WUKETITS (1993a), S. 87ff. sowie auch bspw. RICHERSON / BOYD (2005)

[70] SCHRAMM (2008), S. 13

täre (Eigennutz)Interessen) und ökonomisch$_3$ (= zweckrationale Verfolgung von ökonomischen$_{(2)}$ und auch moralischen Interessen).[71] Des Weiteren lassen sich moralkulturelle Einflüsse auch nach folgenden ökonomischen Dimensionen differenzieren:[72]

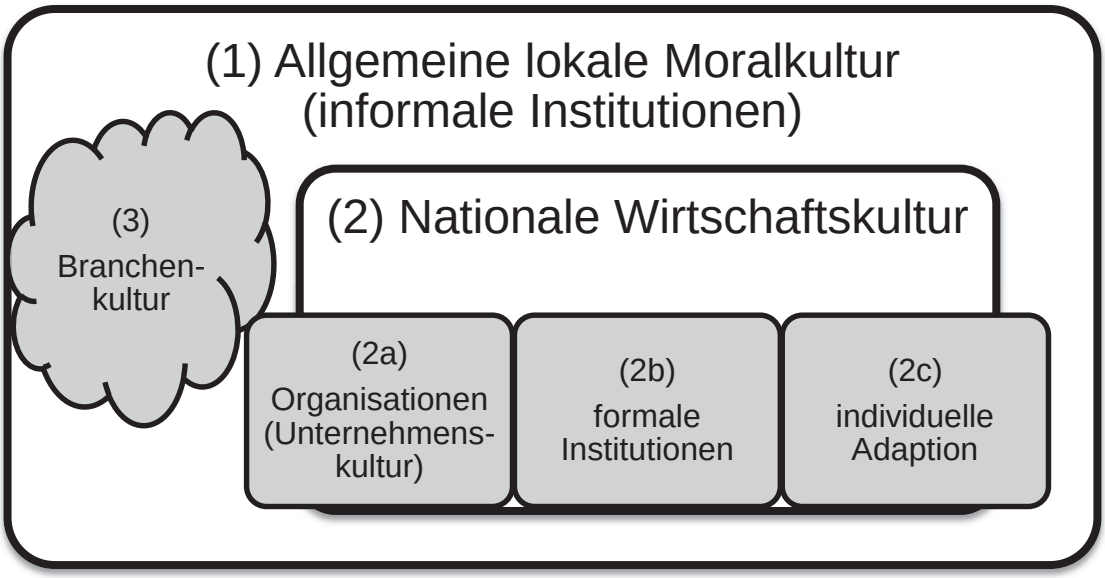

Abbildung 2: ökonomische Dimensionen von Moralkulturen

Quelle: Eigene Darstellung nach SCHRAMM (2008), S. 28f. und S. 214

(1) Bei der allgemeinen lokalen Moralkultur handelt es sich um die oberste und allgemeinste Ebene, die gewissermaßen die mentale Rahmenbedingung und Identitätssemantik für in bestimmten Kulturclustern tätige Akteure darstellt. Es handelt sich also um informale Institutionen, d.h. die religiösen, moralischen, wissenschaftlichen oder ästhetischen Hintergrundvorstellungen und Werte einer lokalen Gesellschaft.

(2) Die nationale Wirtschaftskultur beschreibt die gemeinsamen Wertvorstellungen und Überzeugungen der von der allgemeinen lokalen Moralkultur beeinflussten Wirtschaftssubjekte (Organisationen (insbesondere Unternehmen), formale Institutionen (d.h. Gesetze, staatliche Einrichtungen, etc.) sowie Individuen). Es handelt sich hier folglich um die ökonomische Adaption der jeweiligen Identitätssemantiken, die dann zu einem archetypischen Institutionensystem, einer distinkten Unternehmenskultur oder *zu (moral)kulturspezifischem Führungsverhalten* führen kann.

(2a) Auf der Organisations- und vor allem der Unternehmensebene entwickeln sich jedoch trotz moralkulturell bedingter Gemeinsamkeiten zwangsläufig bestimmte Denk-, Gefühls- und Handlungsnormen, die sich auch innerhalb eines Kul-

[71] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 156
[72] Für die folgenden Ausführungen und Terminologie vgl. SCHRAMM (2008), S. 28f. und 214ff.

turclusters von denen anderer Unternehmen unterscheiden.[73] Diese Unternehmenskultur kann somit nach EUGEN BUß als „[…] spezifischer symbolisch kodierter Handlungs- und Sinnzusammenhang […]“ verstanden werden, der zwar von der allgemeinen lokalen Moralkultur geprägt wird, sich jedoch im Sinne einer Unternehmensidentität von anderen Unternehmen differenziert.[74]

(2b) Der Einfluss von Moralkulturen auf das Institutionensystem lässt sich deutlich am unterschiedlichen formalen Institutionendesign einzelner Länder oder Kulturcluster ablesen. So sind beispielsweise gesetzliche Rahmenbedingungen insbesondere mit Blick auf Gesellschafts- oder Arbeitsrecht in China anders ausgestaltet als in Deutschland und dort wiederum anders als in vielen anderen Ländern.

(2c) Auf der individuellen Ebene spiegelt sich das Zusammenspiel der anderen Ebenen wider. So werden zum Beispiel Führungskräfte in deutschen Unternehmen von der allgemeinen lokalen (westlichen) Moralkultur geprägt, sie leben unter der nationalen Wirtschaftskultur einer „Sozialen Marktwirtschaft“, vertreten eine gewisse Unternehmenskultur innerhalb ihrer Branchenkultur (z.B. Maschinenbau) und bekennen sich auf persönlicher Ebene oft zum christlichen Glauben, der bei vielen deutschen Spitzenmanagern eine große Rolle zu spielen scheint.[75]

(3) Bei der Branchenkultur handelt es sich in gewisser Weise um eine Mischform. Trotz der Prägung durch lokale Moralkulturen sind durchaus Branchen zu beobachten, innerhalb derer sich auch moralkulturübergreifende Standards etablieren.[76] Diese können zumindest in Branchen mit hohem explizitem, d.h. leicht artikulierbarem, kontextunabhängigem Wissen den Wissenstransfer und auch die Tätigkeit von Führungspersonen vereinfachen.

2.4 Führung und Global Leadership

2.4.1 Das „Elefantendilemma“ des Führungsbegriffs

Das (südasiatische) Gleichnis *Die blinden Männer und der Elefant*, über dessen genaue Quellen noch kein Konsens besteht, wurde im 19. Jahrhundert vor allem durch das Gedicht *The Blind Men and the Elephant* von JOHN GODFREY SAXE (1816-1887) im westlichen Kulturcluster und insbesondere dem englischen Sprachraum bekannt.[77] Was dieses Gedicht (Abbildung 3) mit dem Führungsbegriff zu tun hat, wird möglicherweise anschaulicher, wenn man eine Beobachtung von WARREN

[73] Vgl. BUß (2008), S. 176
[74] BUß (2008), S. 176
[75] Vgl. BUß (2007), S. 133ff.
[76] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 217
[77] Vgl. bspw. WORDFOCUS (o.J.)

BENNIS hinzuzieht, der bereits 1959 konstatierte: „Always, it seems, the concept of leadership eludes us or turns up in another form to taunt us again with its slipperiness and complexity. So we have invented an endless proliferation of terms to deal with it […] and still the concept is not sufficiently defined."[78]

It was six men of Indostan
To learning much inclined,
Who went to see the Elephant
(Though all of them were blind),
That each by observation
Might satisfy his mind.

The First approached the Elephant,
And happening to fall
Against his broad and sturdy side,
At once began to bawl:
"God bless me! but the Elephant
Is very like a wall!"

The Second, feeling of the tusk,
Cried, "Ho! What have we here
So very round and smooth and sharp?
To me 'tis mighty clear
This wonder of an Elephant
Is very like a spear!"

The Third approached the animal,
And happening to take
The squirming trunk within his hands,
Thus boldly up and spake:
"I see," – quoth he – "the Elephant
Is very like a snake!"

The Fourth reached out an eager hand,
And felt about the knee:
"What most this wondrous beast is like
Is mighty plain," – quoth he –
" 'Tis clear enough the Elephant
Is very like a tree!"

The Fifth, who chanced to touch the ear,
Said: "E'en the blindest man
Can tell what this resembles most;
Deny the fact who can,
This marvel of an Elephant
Is very like a fan!"

The Sixth no sooner had begun
About the beast to grope,
Then, seizing on the swinging tail
That fell within his scope,
"I see," quoth he, "the Elephant
Is very like a rope!"

And so these men of Indostan
Disputed loud and long,
Each in his own opinion
Exceeding stiff and strong,
Though each was partly in the right
And all were in the wrong!

Moral,
So oft in theologic wars,
The disputants, I ween
Rail on in utter ignorance
Of what each other mean,
And prate about an Elephant
Not one of them has seen!

Abbildung 3: "The Blind Men and the Elephant"
Quelle: JOHN GODFREY SAXE, in: MENDENHALL (2008), S. 10

Wissenschaftler, die sich mit Führung beschäftigen, befinden sich gewissermaßen im selben „Elefantendilemma" wie die „Blind Men": Einerseits existiert bislang keine einheitliche Definition, die alle Facetten und divergierenden Auffassungen von Führung umfasst, und andererseits mangelt es zugleich oftmals an Interdisziplinarität.[79] Selbst wenn, wie in diesem Working Paper, der Blickwinkel auf Führung in wirtschaftlichen Organisationen eingeschränkt wird, lassen sich noch immer so viele Führungstheorien unterscheiden, dass deren Diversität dazu führen kann, den eigentlichen Untersuchungsgegenstand zu verfehlen. GÜNTER WISWEDE skizziert beispielsweise die Führungsproblematik im wirtschaftlichen Kontext, indem er verschiedene Beiträge zur Führungstheorie untersucht und diese u.a. nach Führungsfunktionen/-prinzipien, Führungseigenschaften/-attributionen, Führungsrollen/-anforderungen oder auch Führungsstilen/-konzepten differenziert.[80] Im Kontext einer kulturellen Betrachtungsweise erscheint der Führungsbegriff dann sogar noch kom-

[78] BENNIS (1959), S. 260
[79] Vgl. MENDENHALL (2008), S. 9; vgl. hierzu auch SETERS / FIELD (1990), S. 29
[80] Vgl. WISWEDE (1997), S. 106ff.

plexer und mitunter fast einschüchternd.[81] Die „Moralkulturbrille“ ist hier jedoch unerlässlich, denn wie AL GINI zu Recht anmerkt: „All leadership is value laden. All leadership, whether good or bad, is moral leadership.“[82]

Ein erster Schritt zum besseren Verständnis ist nun, die Begriffe Führung und Management zu unterscheiden, insbesondere wenn es sich, wie in dieser Untersuchung, schwerpunktmäßig um Führung in wirtschaftlichen Organisationen handelt.[83] JOHN KOTTER akzentuiert beispielsweise Führung im Hinblick auf Veränderungen und eine entsprechende Aufgabe der Richtungsweisung, wohingegen Management aus seiner Sicht vorrangig den Vorgang beschreibt, komplexe Abläufe zu koordinieren.[84] Er definiert daher „[…] leadership as the development of vision and strategies, the alignment of relevant people behind those strategies, and the empowerment of individuals to make the vision happen, despite obstacles.“[85] In gewisser Weise lässt sich bei diesem Führungsverständnis auch eine Parallele zu JOSEPH SCHUMPETERS *Entrepreneur* erkennen, der durch Veränderungen, Schöpferische Zerstörung und Unternehmergeist Innovation und Wirtschaftswachstum fördert.[86] Auch WISWEDE definiert Führung in Organisationen als „[…] zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung von Aufgaben in mehr oder weniger strukturierten Arbeitssituationen.”[87] Dies macht trotz unterschiedlicher Schwerpunkte die Gemeinsamkeit deutlich, die vielen Definitionen von Führung innewohnt, nämlich die Komponente der Einflussnahme oder Machtausübung innerhalb sozialer Aggregate.[88]

Im Rahmen des bereits erwähnten GLOBE Forschungsprojekts einigten sich die beteiligten Wissenschaftler auf folgende Definition von Führung: *Führung ist die Fähigkeit eines Individuums, andere dahingehend zu beeinflussen, zu motivieren und zu befähigen, dass sie zur Effektivität und zum Erfolg der Organisationen beitragen, denen sie angehören.*[89] Diese Definition soll auch für das grundlegende Verständnis von Führung in diesem Working Paper übernommen werden. Um allerdings an dieser Stelle bereits eine Abgrenzung zum unten näher erläuterten *Global Leadership* Konzept vorzunehmen, wird im Folgenden der Begriff *Domestic Leadership* verwendet, wenn von Führung in nationalem Kontext die Rede ist.

---

[81] Vgl. DORFMAN / HOUSE (2004), S. 51
[82] GINI (1997), S. 325
[83] Vgl. hierzu auch MENDENHALL (2008), S. 9 und BERTOCCI (2009), S. 9ff.
[84] Vgl. KOTTER (1990), S. 103ff
[85] KOTTER (1999), S. 10
[86] Vgl. bspw. SCHUMPETER (1942/1994), S. 77 u. 137
[87] WISWEDE (1997), S. 106
[88] Vgl. hierzu auch ROSENSTIEL (2006), S. 354ff.
[89] Eigene Übersetzung nach HOUSE / JAVIDAN (2004), S. 15: „[…] leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members.“

2.4.2 GLOBE Führungskonzeption und -dimensionen

Die Wissenschaftler des GLOBE Projekts greifen insbesondere auf die Grundlagen der *implicit leadership theory* (ILT) von ROBERT LORD und KAREN MAHER zurück, um eine so genannte *culturally endorsed implicit leadership theory* (CLT) zu entwickeln, welche vor allem kulturell bedingte Unterschiede und Gemeinsamkeiten von effizientem Führungsverhalten erklären soll.[90] Als weitere verwendete paradigmatische Grundlagen für die CLT nennen HOUSE und dessen Mitautoren die *value-belief theory of culture* nach HOFSTEDE und TRIANDIS, die *implicit motivation theory* nach MCCLELLAND sowie die *structural contingency theory of organizational form and effectiveness* nach DONALDSON sowie HICKSON und anderen.[91] Die ILT von LORD und MAHER geht davon aus, dass Individuen bestimmte (implizite) Ansichten darüber haben, welche Attribute, Fähigkeiten und Verhaltensweisen hervorragende und effiziente Führung begünstigen oder verhindern.[92] Es geht bei diesen Ansichten also um nichts anderes als die in Kapitel 2.2 vorgestellten Identitätssemantiken oder belief systems, welche die Reaktion auf Führungspersonen und somit deren Akzeptanz determinieren.[93] Das Argument dafür, die ILT auf die Kulturebene zu fokussieren, fand nach ähnlichen Gesichtspunkten statt, wie sie bei der obigen Diskussion zu Moralkulturen bereits angesprochen wurden: „GLOBE extended ILT to the cultural level of analysis by arguing that the structure and content of these belief systems will be shared among individuals in common cultures.“[94] In der Umfrage für die CLT wurde dann ein Fragebogen mit ursprünglich 112 „leader attribute and behavior items“ verwendet, die in der Auswertung auf 21 primäre und schlussendlich auf sechs globale Führungsmerkmale („leadership dimensions“) reduziert wurden (siehe Tabelle 2), welche analog zu den in Kapitel 2.1.2 (Tabelle 1) angesprochenen Kulturdimensionen ebenfalls auf einer Likert-Skala mit sieben Merkmalsausprägungen erfasst werden.[95] Ein Wert von 7 bedeutet, dass dem entsprechenden Attribut eine große Bedeutung für ein als effektiv und überdurchschnittlich erachtetes Führungsverhalten zukommt, wohingegen ein Wert von 1 bedeutet, dass das Attribut als stark hinderlich für effektives Führungsverhalten gesehen wird.[96]

---

[90] Vgl. hierzu HOUSE / JAVIDAN (2004), S. 16f. sowie insbes. JAVIDAN et al. (2006b), S. 72f., BRODBECK (2008), S. 19ff., DORFMAN et al. (2012), S. 2, KABASAKAL et al. (2012), S. 2; für die angesprochene *implicit leadership theory* vgl. LORD / MAHER (1993)

[91] Vgl. HOUSE / JAVIDAN (2004), S. 16, HOFSTEDE (1980), TRIANDIS (1995), MCCLELLAND (1987), DONALDSON (1995) und HICKSON et al (1974)

[92] Vgl. KABASAKAL et al. (2012), S. 2 sowie JAVIDAN / DASTMALCHIAN (2009), S. 47f.: „The requisite assumptions and beliefs that people have about what contributes to or impedes outstanding leadership are referred to as implicit leadership theory (ILT).“

[93] Vgl. JAVIDAN et al. (2006b), S. 72

[94] JAVIDAN et al. (2006b), S. 72

[95] Vgl. HANGES / DICKSON (2004), S. 136f.

[96] Vgl. hierzu insbes. HOUSE / JAVIDAN (2004), S. 21f.; Ein Wert von 4 bedeutet, dass der jeweiligen CLT Dimension keine Auswirkung auf „outstanding leadership“ beigemessen wird.

Tabelle 2: Globale CLT Führungsdimensionen nach GLOBE

Global CLT Leadership Dimension	Bedeutung
Charismatic / Value Based	Fähigkeit zu inspirieren, zu motivieren und hohe Leistungen von anderen aufgrund fester Glaubens- bzw. Werteinstellungen erwarten zu können. Unterskalen: a) visionär, b) inspirierend, c) aufopferungsbereit, d) Integrität, e) Entscheidungsfreude, f) Leistungsorientierung
Team Oriented	Fähigkeit zur effektiven Teambildung und Durchsetzung gemeinsamer Ziele. Unterskalen: a) kollaborative Teamorientierung, b) Teamintegrator, c) diplomatisch, d) böswillig (invers bewertet), e) Administrationskompetenz
Participative	Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsfindungsprozesse und deren Umsetzung. Unterskalen: a) nicht beteiligend, b) autokratisch (beide invers bewertet)
Humane-Oriented	Fähigkeit zu unterstützender und umsichtiger Führung. (z.B. durch Mitgefühl, Großzügigkeit) Unterskalen: a) Bescheidenheit, b) Humanorientierung
Autonomous	Unabhängige und individualistische Führung. Unterskala: autonome Führung
Self-Protective	Gewährleistung von Sicherheit und Geborgenheit sowohl individuell als auch für die Gruppe durch Statusverbesserung und gesichtswahrendes Verhalten. Unterskalen: a) egozentrisch, b) statusbewusst, c) Konflikterzeuger, d) Gesichtswahrer, e) verfahrensorientiert / prozedural

Quelle: Eigene Darstellung und eigene Übersetzung insbesondere nach HOUSE / JAVIDAN (2004), S. 14 und JAVIDAN et al. (2006b), S. 73

2.4.3 Global Leadership als multidisziplinäres Konzept

Mit dieser oben beschriebenen CLT liefert das GLOBE-Team einen wichtigen Beitrag zur *Global Leadership* Forschung. Doch was bedeutet Global Leadership eigentlich? An der Antwort auf diese Frage haben sich schon unzählige Autoren versucht und dieses Unterfangen mitunter als eine von Donquichottismus geprägte Wiederholung des Turmbaus zu Babel beschrieben.[97] Diese pathetische Ausdrucksweise soll auch deutlich machen, dass eine Definition von Global Leadership mindestens genauso schwer fällt wie die Definition des Führungsbegriffs an sich.[98] Bevor jedoch ein „Elefantendilemma“ das nächste produziert, soll an dieser Stelle ein erster Versuch unternommen werden, das Begriffswirrwarr zunächst mit eigenen Worten zu beschreiben: Global Leadership ist einerseits eine relativ neue wissenschaftliche Disziplin, die unter Einbeziehung vieler verschiedener Forschungs-

[97] Vgl. HOLLENBECK (2001), S. 38
[98] Vgl. HOLLENBECK (2001), S. 17

gebiete unterschiedliche Sachverhalte und Zusammenhänge untersucht, die auf irgendeine Weise in Verbindung mit Führung und Globalisierung gebracht werden können.[99] Andererseits stellt Global Leadership auch oftmals eine gewisse Vorstellung davon dar, über bestimmte Grenzen (wie beispielsweise Kulturcluster) hinaus erfolgreich Einfluss auszuüben. Diese subjektive Erklärung ist bewusst oberflächlich gehalten, um eine bessere Vorstellung von der Tragweite des Begriffs zu vermitteln. An dieser Stelle ist auch wichtig anzumerken, dass – selbst wenn der Fokus wie in diesem Working Paper auf wirtschaftliche Organisationen gelegt wird – Global Leadership weit mehr ist als „interkulturelles Management".[100] MARCUS DICKSON und dessen Mitautoren stellen hierzu fest, dass „[…] the term 'global leadership' has come to mean something slightly different than 'cross-cultural leadership.' The definition of global leadership currently reflects a more holistic view of who global leaders are, what they do, and the environment they operate in."[101]

Diese allgemeinen Aussagen geben zwar einen groben Überblick darüber, was Global Leadership bedeuten kann, aber für die Konkretisierung des Untersuchungsgegenstands dieses Working Papers sind präzisere Darlegungen unabdingbar. Daher ist es vermutlich besser, sich mit dem Wissen, einer der „Blind Men" zu sein, an die Untersuchung dieses „Elefanten" heranzutrauen, als vor dessen Komplexität zu kapitulieren. Zunächst muss also klargestellt werden, was unter einem Global Leader verstanden wird. MARK MENDENHALL liefert hierfür eine passende Definition: „Global leaders are individuals who effect significant positive change in organizations by building communities through the development of trust and the arrangement of organizational structures and processes in a context involving multiple cross-boundary stakeholders, multiple sources of external cross-boundary authority, and multiple cultures under conditions of temporal, geographical and cultural complexity."[102] Die Abgrenzung zu Domestic Leadership, also Führung in nationalem Kontext, wird dabei von NANCY ADLER folgendermaßen formuliert: „Global leaders, unlike domestic leaders, address people worldwide. Global leadership theory, unlike its domestic counterpart, is concerned with the interaction of people and ideas among cultures, rather than with either the efficacy of particular leadership styles within the leader's home country or with the comparison of leadership approaches among leaders from various countries - each of whose domain is limited to

---

[99] Seit 1999 beschäftigt sich beispielsweise die von WILLIAM MOBLEY (Reihenhrsg.) herausgegebene Schriftenreihe „*Advances in Global Leadership*" des Emerald Verlags ausgiebig mit dem Thema Global Leadership. Der inzwischen 7. Band wurde im April 2012 veröffentlicht.

[100] Abgesehen davon, dass die Differenzierung zwischen Führung und Management bereits diskutiert wurde, kann „interkulturelles Management" als ein Teilgebiet von Global Leadership gesehen werden.

[101] DICKSON et al. (2012), S. 7

[102] MENDENHALL (2008), S. 17

issues and people within their own cultural environment. A fundamental distinction is that global leadership is neither domestic nor multidomestic; it focuses on cross-cultural interaction rather than on either single-culture description or multi-country comparison."[103] Auch wenn diese Unterscheidung zwischen Global Leadership und Domestic Leadership an sich wichtig und hilfreich ist, kann man ADLER vorwerfen, eine zu harte Grenze zu ziehen. Es wurde bereits festgestellt, dass Global Leadership mehr als nur „cross-cultural leadership" ist. Kultur ist sicherlich ein wesentlicher Teilaspekt, doch der holistische Ansatz geht bei ADLER so gut wie verloren. Auch die Auffassung ADLERS, dass die vergleichende Gegenüberstellung von Führungsansätzen oder Führungsarchetypen verschiedener Länder und Kulturen nicht Teil einer Global Leadership Theorie seien, wird hier nicht geteilt. Im Gegenteil – für das bessere Verständnis dafür, was einen Global Leader im Sinne MENDENHALLS ausmacht, erscheint es sogar zwingend notwendig, (moral)kulturelle und länderspezifische Führungsmerkmale in die Analyse miteinzubeziehen.[104]

Ein Ansatz vieler Autoren im Bereich der Global Leadership Forschung ist es, verschiedene Kriterien, Kompetenzen, Charakteristika oder Eigenschaften auszuarbeiten, die sie einem effektiven Global Leader zusprechen.[105] Trotz aller Unterschiede erfreut sich hierbei eine Vorstellung einer gewissen Persistenz: die Forderung nach einem *Global Mindset.*[106] Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Fähigkeit, in einem globalen Umfeld einerseits die zunehmende (strategische) Komplexität und andererseits die kulturelle Diversität zu meistern.[107] In diesem Zusammenhang wurde von der *Thunderbird School of Global Management* das so genannte *Global Mindset Inventory* entwickelt, eine internetbasierte Umfrage, die als Messinstrument für diese individuellen Fähigkeiten eines Global Leaders dienen soll.[108] Hierzu wurde das Global Mindset definiert als „[…] an individual's ability to influence individuals, groups, organizations, and systems that are unlike him or her or his or her own."[109] In Verbindung mit der obigen Definition von MENDENHALL wird schnell

---

[103] ADLER (1997), S. 175

[104] Diese Auffassung vertritt auch ALLEN MORRISON: „While the impact of global leaders on such things as value creation, employment, and technology development can be huge, relatively little research has thus far been carried out on global leadership characteristics, competencies, antecendents, and developmental strategies. […] More specifically, systematic research is needed to examine the impact of culture on leadership. Which aspects of leadership are culture-specific? Which aspects of leadership are national versus regional?" (MORRISON (2000), S. 129)

[105] Vgl. hierzu bspw. MORRISON (2000), OSLAND (2008) und HOLLENBECK (2001)

[106] Vgl. insbes. LEVY et al. (2007) und RHINESMITH (2003), S. 216ff. sowie auch OSLAND (2008), S. 35f. und HOLLENBECK (2001), S. 41

[107] Vgl. LEVY et al (2007), S. 232 und GUNDLING et al (2011), S. 6ff.

[108] Vgl. JAVIDAN / TEAGARDEN (2011), S. 13ff. und DICKSON et al. (2012), S. 7

[109] JAVIDAN / TEAGARDEN (2011), S. 14; Diese Autoren identifizieren drei Dimensionen eines Global Mindset: 1. *intellectual capital* (global business savvy, cognitive complexity, cosmopolitan outlook), 2. *psychological capital* (passion for diversity, quest for adventure, self-assurance), 3. *social capital* (intercultural empathy, interpersonal impact, diplomacy). (S. 33)

deutlich, dass es sich bei diesem Global Mindset gewissermaßen um eine Kernkompetenz eines Global Leaders handelt.

Dass die GLOBE CLT-Führungsdimensionen für die Global Leadership Forschung sehr nützlich sind, lässt sich an einem der Ziele des GLOBE Projekts erkennen, das lautet: „Identify leadership attributes critical for outstanding leadership“ – und das nicht nur für einzelne Länder, sondern insbesondere länder- und kulturübergreifend.[110] Die dritte und neueste Phase des GLOBE Projekts erstreckt sich über die Jahre 2000 bis 2010 und untersucht insbesondere die Auswirkungen von Kultur und den CLT-Führungsdimensionen auf *CEO effectiveness*, also die Effektivität der obersten Führungsebene (von Unternehmen).[111] Die Forschungsergebnisse sollen noch 2012 in einem dritten GLOBE-Band mit dem Titel *Strategic Leadership: The GLOBE study of CEO Effectiveness Across Cultures* veröffentlicht werden.[112] Nach DORFMAN und dessen Mitautoren beabsichtigt insbesondere diese dritte Phase aus theoretischer Perspektive eine Forschungslücke zwischen den Feldern Strategic Leadership, Global Leadership und Cross-cultural Leadership zu schließen.[113]

Um den Kreis zu ökonomischen Moralkulturen zu schließen und das Sujet dieses Working Papers besser erfassen zu können, sind noch einige abschließende Bemerkungen zu Global Leadership notwendig: Global Leadership ist in gewisser Weise eine Verbindung aller zuvor definierten Begriffe und mehr. Führung im Kontext ökonomischer Moralkulturen, der Vergleich zwischen Führungsarchetypen und die Suche nach universellen Führungsmerkmalen stellen somit essenzielle Teilgebiete von Global Leadership als Forschungsgebiet dar.

Den Grundlagenteil abschließend soll für die doch recht engen Zwecke dieses Working Papers nun eine eigene Definition von Global Leadership erstellt werden, die mit der Terminologie SCHRAMMS die obige Definition von Führung durch das GLOBE Projekt mit der MENDENHALL’schen Global Leader Definition sowie der Global Mindset Definition von JAVIDAN und TEAGARDEN verbindet: *Global Leadership ist die Fähigkeit eines Individuums, unter Einbeziehung mehrerer grenzübergreifender Interessengruppen und Kompetenzen sowie mehrerer verschiedener ökonomischer Moralkulturen, andere Individuen, Gruppen, Organisationen und Systeme dahingehend zu beeinflussen, zu motivieren und zu befähigen, dass durch Gemeinschaftsbildung, Vertrauensentwicklung sowie die Realisierung und Implementierung von zweckdienlichen Organisationsstrukturen und -prozessen positive Veränderungen in Organisationen unter der Bedingung herbeigeführt werden, dass auch zeitliche, räumliche und moralkulturelle Komplexität adäquat berücksichtigt wird.*

---

[110] Vgl. DORFMAN et al. (2012), S. 2
[111] Vgl. dieselben, S. 7
[112] Vgl. ebd.
[113] Vgl. ebd.

3. Die Identifikation von Kulturclustern

Es ist nicht nur in der Anthropologie und Ethnologie eine weit verbreitete Forschungspraxis, mehrere Länder, Gesellschaften und Kulturen zu einer Entität zusammenzufassen, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede durch gewisse Verallgemeinerung besser veranschaulichen soll, sondern auch insbesondere für die Global Leadership Forschung ist diese Vorgehensweise von außerordentlicher Bedeutung. Hier liefert beispielsweise die Gruppierung von Ländern in Kulturcluster ein nützliches Analyseinstrument, da so unter anderem wichtige Informationen über die Generalisierbarkeit empirischer Erkenntnisse aus einer Moralkultur auf eine andere gewonnen werden können.[114] An dieser Stelle sei auch noch einmal auf die bereits in der Einleitung vorgegriffene Definition von Kulturclustern hingewiesen: unter einem Kulturcluster wird hier die *regionale Manifestation kohärenter moralkulturell internalisierter Mentalitäten* verstanden. Hierbei ist jedoch auch anzumerken, dass die Eignung einer Gruppe von Ländern als zweckmäßiger Ersatz für moralkulturelle Gemeinsamkeiten durchaus disputabel ist. In Ermangelung einer besseren Alternative wird jedoch oft auf eine Gruppe von Ländern als Analyseeinheit zurückgegriffen, um kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede darzustellen.[115] VIPIN GUPTA und dessen Mitautoren identifizieren im Wesentlichen die drei folgenden Schwerpunkte, nach denen in der wissenschaftlichen Literatur Länder in Cluster zusammengefasst werden: i) geographische Nähe, ii) Massenmigration und ethnisches Sozialkapital und iii) religiöse sowie linguistische Gemeinsamkeiten.[116] Als Grundlage für die Clusterbildung dienen aber auch andere soziale und psychologische Variablen wie beispielsweise Geisteshaltung und Werte oder kulturelle Unterscheidungsmerkmale wie Modernitätsgrad, Wirtschaftsleistung (z.B. gemessen anhand des Pro-Kopf-Einkommens) oder auch sozialpolitische Entwicklung (z.B. im Gesundheits- oder Bildungswesen).[117]

Als erste Wegbereiter der Kulturclusterforschung gelten die Arbeiten von ARNOLD TOYNBEE und RAYMOND CATTELL.[118] TOYNBEE identifizierte dabei aus ursprünglich 21 insgesamt fünf Kulturcluster, die gegenwärtig noch bestehen: i) Western, ii) Orthodox Christian, iii) Islamic, iv) Hindu und v) Far Eastern.[119] CATTELL stellte mit seiner Methode wiederum neun übergeordnete Kulturcluster fest, die er

---

[114] Vgl. GUPTA et al. (2002), S. 11; Andere Autoren fassen hierbei Sprache und Religion nicht in einer Kategorie zusammen und nennen als Grundlage der Cluster hauptsächlich die drei Dimensionen Geographie, Sprache und Religion. (Vgl. RONEN / SHENKAR (1985), S. 444 und BRODBECK et al. (2000), S. 5)
[115] Vgl. bspw. RONEN / SHENKAR (1985), S. 435
[116] Vgl. GUPTA et al. (2002), S. 11
[117] Vgl. ebd. sowie BRODBECK et al. (2000), S. 5
[118] Vgl. GUPTA et al. (2002), S. 11; vgl. hierzu TOYNBEE (1947) und CATTELL (1950)
[119] Vgl. TOYNBEE (1947), S. 8

als „Family“ bezeichnet.[120] Ein weiterer Meilenstein ist die Publikation von SIMCHA RONEN und ODED SHENKAR, die vermutlich am häufigsten zitierte Quelle zum Thema Kulturcluster und Gruppierung von Ländern.[121] Nach umfassender Literaturrecherche in Kombination mit einer so genannten *smallest space analysis*, einem Verfahren der multivariaten Statistik, ergaben sich für RONEN und SHENKAR aus den 42 untersuchten Ländern acht Cluster, wobei Brasilien, Japan, Indien und Israel clusterunabhängige Länder darstellen.[122] Diese acht Cluster und die dazugehörigen Länder werden in der folgenden Tabelle dargestellt:

Tabelle 3: Country Clusters nach RONEN und SHENKAR

Country Cluster / Kulturcluster	Länder
Anglo	Australien, Irland, Kanada, Neuseeland, Südafrika, Vereinigte Staaten (USA), Vereinigtes Königreich (UK)
Arab	Abu Dhabi, Bahrain, Kuwait, Oman, Saudi-Arabien, Vereinigte Arabische Emirate (VAE)
Far Eastern	Hongkong, Indonesien, Malaysia, Philippinen, Singapur, Taiwan, Thailand, (Süd)Vietnam
Germanic	Deutschland, Österreich, Schweiz
Latin American	Argentinien, Chile, Kolumbien, Mexiko, Peru, Venezuela
Latin European	Belgien, Frankreich, Italien, Portugal, Spanien
Near Eastern	Griechenland, Iran, Türkei
Nordic	Dänemark, Finnland, Norwegen, Schweden
Clusterunabhängige Länder	Brasilien, Indien, Israel, Japan

Quelle: Eigene Darstellung nach RONEN / SHENKAR (1985), S. 449

Die Einteilung der Welt in Kulturcluster wurde auch durch die „Clash of Civilizations“ These SAMUEL HUNTINGTONS einem breiteren Publikum bekannt, da dessen Buchpublikation zu einem internationalen Bestseller wurde.[123] HUNTINGTON verwendet den Begriff „Civilization“, um Kulturcluster im weitesten Sinne zu beschreiben: „A civilization is […] the highest cultural grouping of people and the broadest level of

[120] Diese “Families” sind: 1a) Catholic Colonial Pattern, 1b) Catholic Homeland Pattern, 1c) Catholic Fringe Pattern, 2a) Eastern European, 3) Older Catholic Colonial Pattern, 4) Mohammedan, 5) East Baltic, 6) Scandinavian Pattern, 7a) Commonwealth Pattern, 7b) Oriental Pattern, 8) Infused, Catholic Colonial Pattern, 9) Infused Hamitic Pattern (vgl. CATTELL (1950), S. 234ff.).
[121] Vgl. GUPTA et al. (2002), S. 12 sowie RONEN / SHENKAR (1985)
[122] Vgl. RONEN / SHENKAR (1985), S. 449, GUPTA et al. (2002), S. 12 sowie DICKSON et al. (2012), S. 4
[123] Vgl. HUNTINGTON (1996)

cultural identity people have short of that which distinguishes humans from other species. It is defined both by common objective elements, such as language, history, religion, customs, institutions, and by the subjective self-identification of people."[124] Hierbei versäumt HUNTINGTON auch nicht anzumerken, dass entweder mehrere – wie im Fall des Westens – oder auch nur eine einzelne Nation (bzw. „subcivilization") – wie in seinem Fall Japan – einen Kulturcluster bilden können.[125] Trotz seines Hinweises auf den dynamischen Charakter von Kulturclustern wird HUNTINGTON insbesondere für einen monolithischen Standpunkt zu nicht-westlichen Kulturen kritisiert, so auch von Nobelpreisträger AMARTYA SEN, der HUNTINGTON beispielsweise vorwirft, die Heterogenität *innerhalb* von Kulturclustern zu vernachlässigen.[126] Nach HUNTINGTON besteht die Welt aus sieben oder acht Kulturclustern, wobei einige davon einen Kern- oder Führungsstaat haben.[127] Die großen zeitgenössischen Kulturcluster (=*civilizations* oder in der deutschen Übersetzung *Kulturkreise*) sind nach HUNTINGTON folgende:

- Der *sinische*, der ursprünglich von HUNTINGTON als „konfuzianisch" bezeichnet wurde.[128] Diese terminologische Änderung begründet HUNTINGTON mit dem Hinweis darauf, dass der Konfuzianismus zwar ein wesentlicher aber nicht ausschließlich determinierender Bestandteil der chinesischen Kultur sei und sich auch der chinesische / sinische Kulturcluster über China als politische Größe hinaus – beispielsweise auf Vietnam und (Süd)Korea – erstrecke.[129]
- Der *japanische,* der deshalb von HUNTINGTON als vom sinischen eigenständig deklariert wird, da die japanische (Moral)Kultur sich bereits in der Zeit zwischen 100 und 400 n. Chr. aus der chinesischen herausentwickelt habe.[130]
- Der *hinduistische*, der die (Moral)Kultur des indischen Subkontinents bereits seit dem 2. Jahrtausend v. Chr. präge.[131]
- Der *islamische*, innerhalb dessen nach HUNTINGTON insbesondere noch die arabische, die türkische, die persische und die malaiische Sub-Kultur existierten, da sich der Islam bereits im 7. Jahrhundert n. Chr. über die Arabische Halbinsel hinaus über Nordafrika und die Iberische Halbinsel sowie im

[124] HUNTINGTON (1993), S. 24
[125] Vgl. ebd.
[126] Vgl. SEN (1999), S. 16
[127] Vgl. HUNTINGTON (1993), S. 25 und HUNTINGTON (1996), S. 43 u. S. 56
[128] Vgl. HUNTINGTON (1996), S. 58 bzw. HUNTINGTON (1993), S. 25 für die alte Bezeichnung
[129] Vgl. HUNTINGTON (1996), S. 58
[130] Vgl. ebd.
[131] Vgl. ebd.

Osten nach Zentralasien, den indischen Subkontinent und in Südostasien ausgebreitet habe.[132]

- Der *westliche,* der bei HUNTINGTON Europa, Nordamerika sowie Australien und Neuseeland umfasst.[133]
- Der *lateinamerikanische*, der zwar als ein „ […] Sproß der europäischen Kultur […]“ entstanden sei, aber auch „[…] Elemente einheimischer amerikanischer Kulturen, die in Nordamerika wie in Europa fehlen[, …]“ beinhalte und deshalb entweder als Sub-Kultur innerhalb des westlichen Kulturclusters oder auch als eigenständiger Kulturcluster gesehen werden kann.[134]
- Der *afrikanische*, der jedoch nur unter Vorbehalt einen eigenen Kulturcluster darstelle. HUNTINGTON weist darauf hin, dass die „[…] meisten großen Kulturtheoretiker […]“ keinen eigenständigen afrikanischen Kulturcluster einräumten und dass der Norden und Osten Afrikas zum islamischen Kulturcluster gehörten.[135]

Als einen weiteren möglichen Kulturcluster nennt HUNTINGTON auch noch den (slawisch-) *orthodoxen.*[136] Bei all diesen Kulturclustern sieht HUNTINGTON die Religion als elementares Merkmal, was er mit Verweis auf CHRISTOPHER DAWSON unterstreicht, der ebenfalls die Meinung vertritt, dass „[i]t is the religious impulse which supplies the cohesive force which unifies a society and a culture. The great civilizations of the world do not produce the great religions as a kind of cultural by-product; in a very real sense, the great religions are the foundations on which the great civilizations rest.”[137] Diese starke Fokussierung auf Religion wird jedoch ebenfalls von AMARTYA SEN deutlich kritisiert: „[…] [I]n der Moderne […] [wurde] es üblich […], die Weltbevölkerung in scharf abgegrenzte ‚Kulturen‘ aufzuteilen, die vorwiegend nach der dominanten Religion definiert werden. Das vielleicht bekannteste Beispiel ist die Theorie Samuel Huntingtons, der die Welt nach strikten Kategorien wie ‚westliche Kultur‘, ‚islamische Kultur‘ und ‚Hindukultur‘ aufteilt. Damit wird die Neigung gefördert, Menschen in erster Linie über ihre Religion zu begreifen, selbst wenn damit ein Großteil ihrer bestimmenden Eigenheiten und Attribute [Anm.: also ihrer Identitätssemantik] gar nicht erfasst ist. Eine derart verengte Sicht der Dinge ist in vieler Hinsicht schädlich, auch für das Verständnis nichtreligiöser Aspekte der weltweiten Ideengeschichte. […] Bei der Interpretation nichtwestlicher Ansätze sind viele Kommentatoren geneigt, der Religion eine viel größere Bedeutung beizumessen, als sie

---

[132] Vgl. HUNTINGTON (1996), S. 58f.
[133] Vgl. HUNTINGTON (1996), S. 60
[134] HUNTINGTON (1996), S. 59
[135] HUNTINGTON (1996), S. 61
[136] Vgl. HUNTINGTON (1993), S. 25 oder HUNTINGTON (1996), S. 57
[137] DAWSON (1956), S. 128; vgl. HUNTINGTON (1996), S. 61

es verdient, und dabei zugleich die nichtreligiösen Interessen dieser Ansätze und ihrer Vertreter zu vernachlässigen."[138]

Dieser nicht unberechtigten Kritik sind sich SCHRAMM und auch die GLOBE Wissenschaftler durchaus bewusst, während sie ebenfalls auf das nützliche Hilfsmittel Kulturcluster zurückgreifen.[139] Während SCHRAMM bei der Erstellung seiner sieben Kulturcluster die aus seiner Sicht eindeutiger abgrenzbare westliche, konfuzianische, indische sowie islamische Moralkultur fokussiert und sich zumindest teilweise an HUNTINGTON zu orientieren scheint, basieren die GLOBE Kulturcluster auf den in Tabelle 3 vorgestellten Kulturclustern von RONEN und SHENKAR und werden von acht auf zehn erweitert.[140] Bei den 62 untersuchten GLOBE-Societies werden im Gegensatz zu den 42 Ländern bei RONEN und SHENKAR jedoch alle Länder einem Kulturcluster zugeteilt, wobei sich dieser Umstand sowie die höhere Anzahl der Kulturcluster beim GLOBE Projekt auch auf die unterschiedliche Anzahl der Länder sowie die analytischen Anforderungen für GLOBE zurückführen lässt.[141]

In der umseitigen Tabelle 4 werden die Kulturcluster von SCHRAMM und GLOBE gegenübergestellt. Diese Darstellung zeigt, dass sich die Kulturcluster zumindest in begrenztem Umfang vergleichen lassen. Während der *konfuzianische* Kulturcluster nahezu identisch ist, wird SCHRAMMS *westlicher* Kulturcluster bei GLOBE in vier eigene Cluster aufgeteilt. Größere Schwierigkeit besteht bei SCHRAMMS *islamischem* Kulturcluster, der Teile aus den beiden GLOBE Kulturclustern *Middle East* und *Southern Asia* umfasst, wohingegen letzterer auch Indien beinhaltet, welches bei SCHRAMM wiederum einen eigenständigen Kulturcluster darstellt. SCHRAMM verwendet dabei verschiedene Begriffe wie Wertekultur, Kulturkreis und auch Moralkultur, um das zu beschreiben, was hier unter einem Kulturcluster verstanden wird.[142]

VIPIN GUPTA und PAUL HANGES stellen im Rahmen des GLOBE Projekts auch noch eine zweite Methode vor, um Gesellschaftskulturen zu gruppieren. Bei dieser Methode werden so genannte *Climatic Clusters* erstellt, indem als Einteilungskriterium für die Länder auf Klimazonen zurückgegriffen wird.[143] Der mögliche Erkenntnisgewinn eines solchen Vorgehens kann auch nicht ganz von der Hand gewiesen werden, denn GUPTA und HANGES stellen beispielsweise fest, dass „[…] each cultural region is associated with a dominant climatic cluster."[144] Für die folgenden Ausführungen werden jedoch ausschließlich die in Tabelle 4 vorgestellten

---

[138] SEN (2005)
[139] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 30ff. und GUPTA / HANGES (2004), S. 178ff.
[140] Vgl. SCHRAMM (2008), S.30 und GUPTA / HANGES (2004), S. 182f.
[141] Vgl. hierzu auch DICKSON et al. (2012), S. 4
[142] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 30f.
[143] Vgl. GUPTA / HANGES (2004), S. 205ff.
[144] GUPTA / HANGES (2004), S. 215

Kulturcluster verwendet, da die zugrunde gelegten Einteilungskriterien geeigneter erscheinen, um moralkulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede darzustellen.

Tabelle 4: Kulturcluster bei SCHRAMM und GLOBE

Einteilung nach SCHRAMM (2008)	Einteilung nach HOUSE et al. (2004)
Westlich: Kanada, Neuseeland, USA, Westeuropa	**Anglo Cluster:** Australien, Irland, Kanada, Neuseeland, Südafrika (Weiße / „white sample“), USA, UK
	Latin Europe Cluster: Frankreich, französische Schweiz, Israel, Italien, Portugal, Spanien
	Nordic Europe Cluster: Dänemark, Finnland, Schweden
	Germanic Europe Cluster: Deutschland, Niederlande, Österreich, Schweiz
Orthodox	**Eastern Europe Cluster:** Albanien, Georgien, Griechenland, Kasachstan, Polen, Russland, Slowenien, Ungarn
Lateinamerikanisch	**Latin America Cluster:** Argentinien, Bolivien, Brasilien, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Kolumbien, Mexiko, Venezuela
Islamisch: arabische Staaten, Indonesien, Malaysia, Nordafrika, (südliches) Thailand, Türkei	**Middle East Cluster:** Ägypten, Katar, Kuwait, Marokko, Türkei
Indisch	**Southern Asia Cluster:** Indien, Indonesien, Iran, Malaysia, Philippinen, Thailand
Konfuzianisch: China (ohne Tibet), Hongkong, Japan, Singapur, (Süd-)Korea, Taiwan, Vietnam	**Confucian Asia Cluster:** China, Hongkong, Japan, Singapur, (Süd-)korea, Taiwan
Afrikanisch	**Sub-Saharan Africa Cluster:** Namibia, Nigeria, Sambia, Südafrika (Schwarze / „black sample“), Zimbabwe

Quelle: Eigene Darstellung nach SCHRAMM (2008), S. 30f. und HOUSE et al. (2004) (hier insbes. GUPTA / HANGES (2004), S. 183ff.)

4. Domestic Leadership und Moralkulturen im Detail

4.1 Der konfuzianische Kulturcluster im Überblick

Der konfuzianische Kulturcluster, der bei der GLOBE Studie aus China, Hongkong, Japan, Singapur, Südkorea und Taiwan besteht (SCHRAMM zählt noch Vietnam hinzu), wird – wie auch bereits von HUNTINGTON dargestellt – insgesamt stark von der chinesischen Moralkultur beeinflusst, wobei viele Autoren die Bedeutung der konfuzianischen Lehren hinsichtlich Hierarchie und Familienorientierung hervorheben.[145] Die große Bedeutung Chinas auch für die Weltwirtschaft und -politik rührt dabei nicht von der hohen Bevölkerungszahl allein, sondern auch von der raschen ökonomischen Entwicklung her.[146] Die folgende Tabelle stellt zur besseren Übersicht wichtige sozioökonomische Kennzahlen der Länder des konfuzianischen Kulturclusters dar. Neben Bevölkerung und Bruttonationaleinkommen (BNE) in US-Dollar Kaufkraftparitäten (KKP) für das Jahr 2010 wird auch der Rang des Human Development Index (HDI) des jeweiligen Landes im Jahr 2011 als Wohlstandsindikator mit angegeben.[147]

Tabelle 5: Wichtige sozioökonomische Daten des konfuzianischen Kulturclusters

Land	Bevölkerung 2010 in Mio.	BNE 2010 (KKP) in Mrd. $	BNE / Kopf 2010 (KKP) in $	HDI Rang 2011 (von 187)
China*	1.338	10.132,3	7.570	101
Hongkong	7	333,1	47.300	13
Japan	127	4.432,1	34.790	12
Singapur	5	281,1	54.700	26
Südkorea	49	1.417,9	29.010	15
(Vietnam)	*(88)*	*(257,2)*	*(2.910)*	*(128)*

*incl. Taiwan

Quelle: Eigene Darstellung nach THE WORLD BANK (2011) und UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2011)

Wie die Tabelle anschaulich darstellt, haben die Länder ein unterschiedliches wirtschaftliches Entwicklungsniveau, wohingegen die moralkulturellen Unterschiede der Länder wesentlich geringer ausfallen dürften. Besondere Beachtung findet beispielsweise in allen Ländern des konfuzianischen Kulturclusters die Netzwerkorien-

[145] Vgl. CHHOKAR et al. (2008), S. 875

[146] Das Bruttoinlandsprodukt Chinas ist in den letzten 30 Jahren um das etwa 15-fache angestiegen. (Quelle: OECD, http://stats.oecd.org/ [Zugegriffen am 16.05.2012])

[147] Der HDI bezieht sowohl gesundheitliche Aspekte als auch Bildung und Einkommen eines Landes mit ein, sodass ein höherer Indexwert (somit auch ein höherer Rang) als höherer Lebensstandard in einem Land interpretiert werden kann. Den niedrigsten Rang (187) belegt die Demokratische Republik Kongo (vgl. UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2011)).

tierung, auf die auch das Wirtschaftsleben stark ausgerichtet ist.[148] Diese Netzwerke sind jedoch auch innerhalb des konfuzianischen Kulturclusters durchaus unterschiedlich ausgeprägt. Wie KLAUS KAMMERER, BERND SCHAUENBERG und HARRO VON SENGER darstellen, wird bei der japanischen Variante (*Wa*) vor allem die Notwendigkeit von Zusammenarbeit und Harmonie in Gruppen und der soziale Zusammenhalt betont, während bei der koreanischen Variante (*Inhwa*) die hierarchische Orientierung im Vordergrund steht und die chinesische Variante (*Guanxi*) vor allem dadurch auffällt, dass es ein universell verwendbarer Mechanismus zur Allokation knapper Güter zu sein scheint, der von einer persönlichen Beziehungen zwischen zwei Personen ausgeht.[149] Die Beziehungsorientierung schlägt sich in diesem Kulturcluster auch in der Sprache nieder: so spricht beispielsweise eine Koreanerin nicht von „ihrem Mann", sondern wörtlich sagt sie „unser Ehemann" („Uri Nampyon"), was ebenso Ausdruck des kollektivistischen Menschenbilds ist, wie auch das japanische Wort für Mensch (人間), bei welchem dem Zeichen *nin (*人), was bereits u.a. für „Mensch" oder „Person" steht, noch ein zweites Zeichen *gen* (間) angehängt wird, welches „zwischen" bedeutet.[150] Es überrascht daher auch nicht, dass der konfuzianische Kulturcluster beispielsweise bei den GLOBE-Kulturdimensionen Institutional Collectivism sowie In-Group Collectivism zu den Kulturclustern mit den höchsten Ist (*As Is*) Werten gehört.[151]

Um diese und weitere Ausprägungen des konfuzianischen Kulturclusters in den GLOBE-Kulturdimensionen zu visualisieren, wurden aus den Einzelwerten der obigen Länder (außer Vietnam) Clustermittelwerte für *Confucian Asia* gebildet, die in umseitiger Abbildung 4 neben dem jeweils höchsten und niedrigsten Wert sowie dem Mittelwert aller GLOBE-Societies dargestellt werden. Eine ähnliche Darstellung wurde auch für die Führungsmerkmale des konfuzianischen Kulturclusters gewählt, sodass in Abbildung 5 die Werte des Confucian Asia Clusters sowie die jeweils höchsten und niedrigsten Werte in den globalen GLOBE-CLT-Dimensionen dargestellt werden.

Eine detaillierte clusterübergreifende Analyse der jeweiligen Ausprägungen, unter Einbeziehung aller Länder des Kulturclusters, würde hier den Rahmen sprengen, weshalb die Abbildungen an dieser Stelle zunächst unkommentiert präsentiert werden. Für die detaillierte Analyse im nächsten Abschnitt wurde jedoch mit China das größte und vermutlich moralkulturell einflussreichste Land des konfuzianischen Kulturclusters gewählt, sodass sich daraus auch Rückschlüsse auf den gesamten konfuzianischen Kulturcluster erhoffen lassen.

---

[148] Vgl. FUKUYAMA (1995b), S. 96
[149] Vgl. KAMMERER et al. (2004), S. 176
[150] Vgl. GELBRICH / MÜLLER (2009), S. 292
[151] Vgl. bspw. GUPTA / HANGES (2004), S. 193

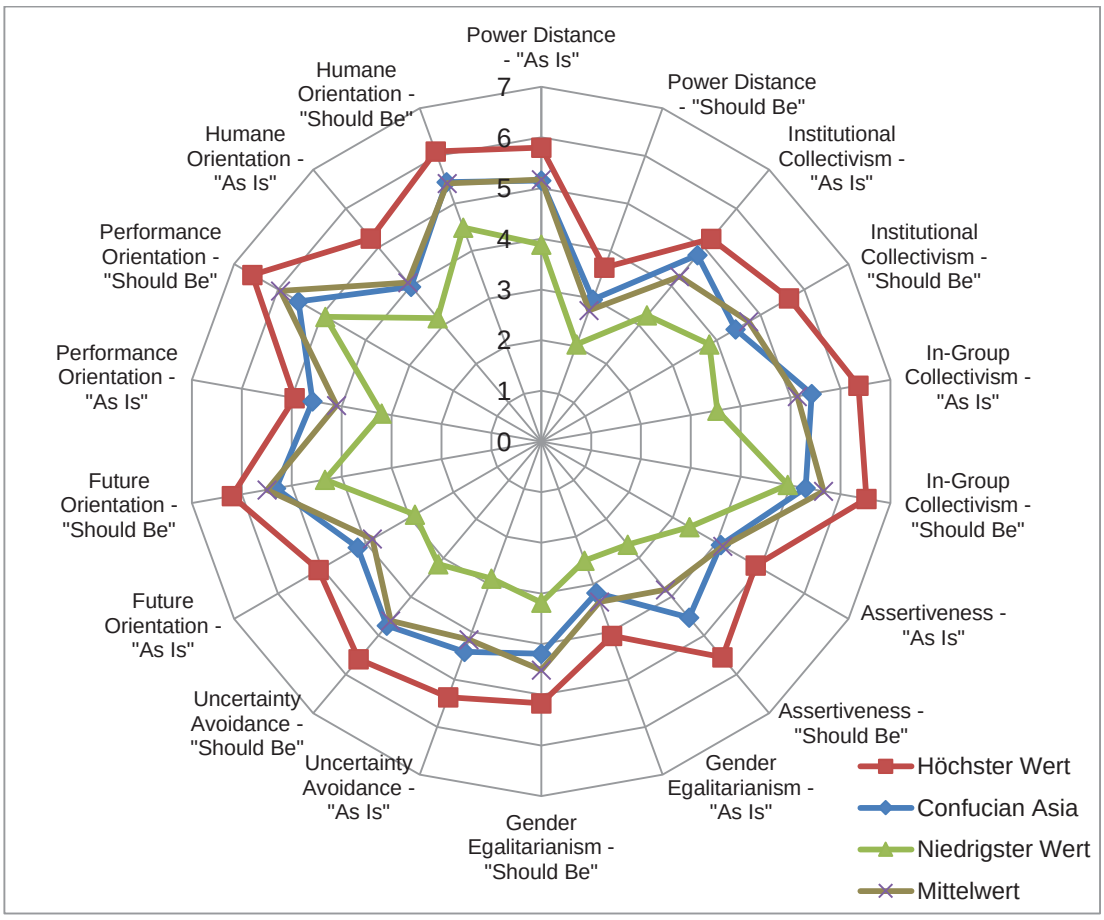

Abbildung 4: GLOBE Societal Culture - Werte (Confucian Asia)

Quelle: Eigene Darstellung nach House et al. (2004)

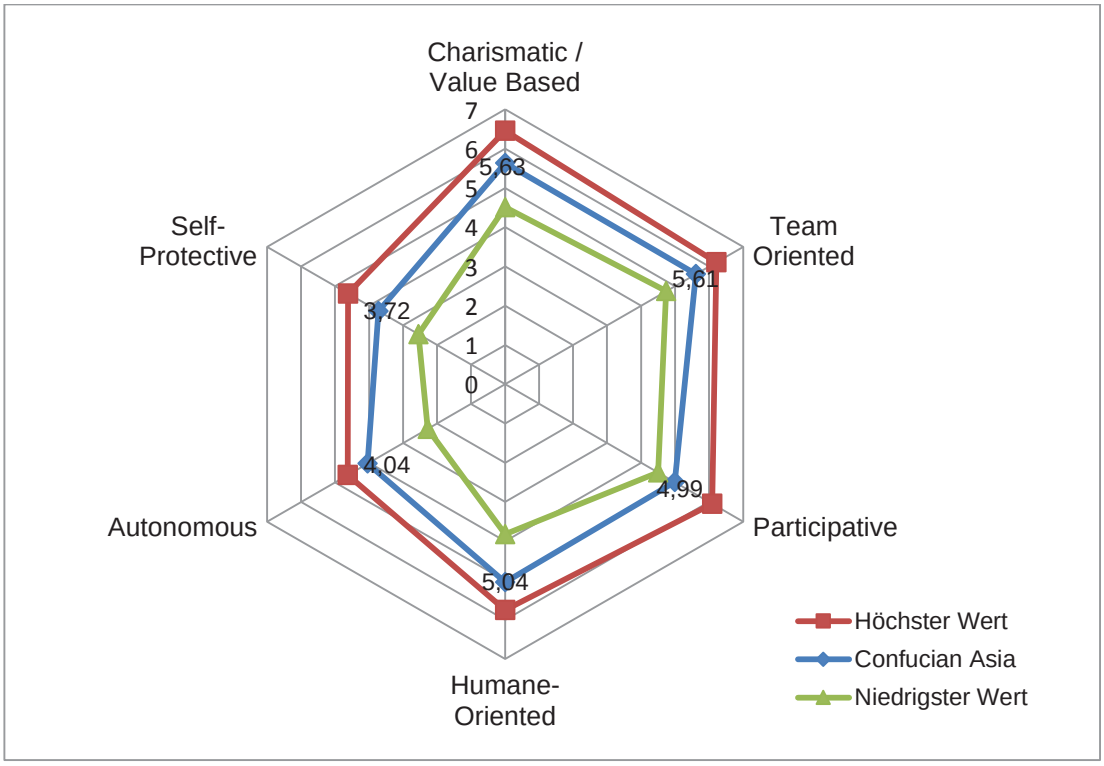

Abbildung 5: Globale CLT-Werte (Confucian Asia)

Quelle: Eigene Darstellung nach House et al. (2004) und Chhokar et al. (2008)

4.2 Moralkultur und Führungsarchetypen am Beispiel China

4.2.1 Einflüsse auf die allgemeine lokale Moralkultur in China

Etwa ein Fünftel der heutigen Weltbevölkerung lebt in China.[152] In Anbetracht einer solch großen Gruppe von Menschen wird sich eine Analyse der ökonomischen Moralkultur dieses Landes immer dem Vorwurf ausgesetzt sehen, unzulässige Verallgemeinerungen vorzunehmen.[153] Doch im Vergleich zu dem ähnlich bevölkerungsreichen Land Indien ist die Moralkultur Chinas relativ homogen. Dennoch lässt sich eine gewisse Verzerrung der Untersuchung auch deshalb hier nicht vermeiden, da diese aus einem „westlichen Blickwinkel" geschieht.

China ist eine der ältesten Zivilisationen der Welt, weshalb die Einflüsse auf die allgemeine lokale Moralkultur sich nicht auf einen bestimmten Zeitraum eingrenzen lassen. Eine zusätzliche Komplikation der Untersuchung ergibt sich durch die so genannte *Po Si Jiu* („Destroy the Four Old Things") – Kampagne im Rahmen der Kulturrevolution (1966-1976), bei der „[…] old thoughts, old culture, old customs, and old habits […]" beseitigt werden sollten, da sie als Hindernis für die Entwicklung des Sozialismus gesehen wurden.[154] Innerhalb kürzester Zeit wurden Tempel, kulturelle Artefakte und Statuen von Göttern zerstört und die Verbreitung von Mythen für Tabu erklärt.[155] Doch insbesondere seit der (wirtschaftlichen) Öffnung Chinas nach 1978 lässt sich auch ein Wiederaufleben von Mythen und Kulturgütern beobachten.[156] Auch wenn der kommunistische Einfluss auf die ökonomische Moralkultur Chinas sicherlich nicht komplett von der Hand zu weisen ist, wird als Haupteinfluss häufig der Konfuzianismus genannt.[157] Allerdings wurde, wie oben bereits erwähnt, von HUNTINGTON darauf hingewiesen, dass der Einfluss des Konfuzianismus nicht isoliert betrachtet werden darf, sodass hier auch die wichtigsten moralkulturellen Einflüsse des Taoismus und des Buddhismus so kurz wie möglich angeschnitten werden sollen.[158]

Konfuzianismus: Der Konfuzianismus geht auf KONG FUZI (孔夫子) (551-479 v. Chr.) zurück, der später von den Jesuiten als KONFUZIUS latinisiert wurde.[159] Dessen Lehren stellen praktische Lektionen im Sinne einer Moralkultur dar, die keinen direkten

---

[152] Vgl. THE WORLD BANK (2011), S. 392f.
[153] Vgl. hierzu auch FU et al. (2008), S. 877
[154] YANG / AN (2005), S. 46
[155] Vgl. YANG / AN (2005), S. 46f.
[156] Vgl. WONG-MINGJI (2009), S. 303
[157] Vgl. FU et al. (2008), S. 878ff.
[158] Eine kurze Bemerkung zum Legismus, welcher ebenfalls als Einfluss auf die chinesische Moralkultur gesehen werden kann, ist im Anhang A-1 zu finden.
[159] Vgl. FU et al. (2008), S. 878

religiösen Bezug aufweisen.[160] Zentrale Aspekte sind dabei die hohen Stellenwerte von Harmonie und Hierarchie sowie von Bildung.[161] Eine besondere Rolle spielt die Familie, die von FRANCIS FUKUYAMA als „[…] die soziale Bindung, der alle anderen untergeordnet sind […]“ beschrieben wird.[162] Daher bezeichnet HOFSTEDE die Familie auch als „[…] *Prototyp aller sozialen Organisationen* […]“, da nach konfuzianischen Gesichtspunkten ein Mensch in erster Linie als Familienmitglied zu sehen ist, das seine Individualität überwindet, um die Harmonie innerhalb der Familie zu wahren.[163] Die Stabilität der Gesellschaft basiert hingegen auf fünf ungleichen, hierarchisch geordneten Beziehungen.[164] Diese mitmenschlichen Beziehungen sollen die soziale Ordnung und eine harmonische Gesellschaft gewährleisten, indem zwischen Vater und Sohn Vertraulichkeit herrscht, zwischen Ehefrau und Ehemann ein Unterschied besteht, es zwischen einer älteren und einer jüngeren Person eine Reihenfolge gibt, unter Freunden gegenseitiges Vertrauen herrscht und zwischen König und Untertan Gerechtigkeit waltet.[165]

Nach PING PING FU und deren Mitautoren dienen die folgenden fünf Tugenden als Verhaltensrichtlinien des Konfuzianismus: „[…] benevolence (*ren*), righteousness (*yi*), propriety (*li*), wisdom (*zhi*), and fidelity (*xin*) […]“, wohingegen aus ideologischer Sicht vier Haupttugenden in der konfuzianischen Lehre existierten: „[…] class system, obedience, doctrine of the mean, and *renqing*.“ Die grundlegenden Prinzipien und Ordnungsregeln für angemessene zwischenmenschliche Beziehungen werden dabei durch obiges *li* beschrieben, was auch mit Anstandsformen oder Etikette übersetzt werden kann.[166] Hinsichtlich der moralkulturellen Identitätssemantik spielt der Begriff *renqing* eine große Rolle, der eine Art individuell verinnerlichten Sinn für moralische Verpflichtungen beschreibt, welcher mächtiger als ein Gesetz ist, da „[…] laws can force people to obey temporarily, but only moral virtues can teach people to have a sense of shame, which will then prevent them from doing bad things at any time, and urge them to be kind and righteous.“[167] Dieses *renqing* ist dabei untrennbar verbunden mit dem chinesischen Begriff für Gesicht, *mianzi*, der wiederum eine vielschichtige Bedeutung hinsichtlich Ehre und Anerkennung eines Individuums in der chinesischen Gesellschaft hat.[168] Um einen „Gesichtsverlust“ und die damit verbundenen negativen Folgen für die Reputation der Beteiligten zu vermeiden wird von Individuen bei einer sozialen Interaktion er-

---

[160] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 36
[161] Vgl. bspw. CREEL (1953), S. 41f.
[162] FUKUYAMA (1995b), S. 111
[163] Vgl. HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), S. 291
[164] Vgl. HOFSTEDE / BOND (1988), S. 8
[165] Vgl. MANSTETTEN / LEE (2002), S. 179
[166] Vgl. ROTHLAUF (2009), S. 426
[167] FU et al. (2008), S. 879
[168] Vgl. FU et al. (2008), S. 884 sowie ROTHLAUF (2009), S. 450ff.

wartet, dass sie dem *renqing* entsprechend handeln und ihre Emotionen kontrollieren, denn bereits ein unbedachtes Aussprechen von Wünschen und Gefühlen kann in China zu einem bilateralen Verlust des *mianzi* führen.[169] Der reziproke Charakter des *renqing* bedeutet jedoch auch, dass eine Person so behandelt wird, wie sie mit anderen umgeht, was im Zusammenhang mit *shu* (gegenseitige Rücksichtnahme) der „Goldenen Regel" gleichkommt.[170] Ein weiterer wesentlicher Aspekt der konfuzianischen Lehre bezieht sich jedoch nicht nur auf „tugendhaftes Verhalten" im Sinne der „Goldenen Regel" sondern auch hinsichtlich der Leistungsorientierung bei der Erfüllung eigener Aufgaben.[171] Der Begriff des *tao* (in anderen Umschriften auch *dao*) wird im Konfuzianismus nicht wie beim unten beschriebenen Taoismus als magische Vorstellung eines religiösen Himmelsbegriffs gebraucht, sondern als der „rechte Weg" gesehen, der die ewige Ordnung des Kosmos bezeichnet.[172] Jeder Mensch soll also seinem *tao* folgen und sich in harmonischer Weise in die hierarchisch geordnete Gesellschaft einordnen.[173]

Im Zusammenhang mit der oben dargestellten Beziehungsorientierung spielen die genannten Verhaltensregeln und Tugenden eine außerordentlich große Rolle, denn die chinesische Gesellschaft ist, wie in Kapitel 4.1 bereits einleitend erwähnt wurde, als unsichtbares Netz persönlicher Beziehungen und Familienbande (*guanxi*) ausgestaltet.[174] Diese *guanxi* sind somit auch für das Wirtschaftsgeschehen von besonderer Bedeutung.[175] Die Wichtigkeit der *guanxi* in China liegt nach Auffassung einiger Autoren in der Tatsache begründet, dass der Konfuzianismus eine „moralische" Herrschaft (*li zhi*) gegenüber einer gesetzlichen Regierungsführung (*fa zhi*) präferiert; und da die Menschen gemäß KONFUZIUS moralisch handeln, wird China durch das Pflegen der *guanxi* von den Menschen regiert (*ren zhi*).[176] Eine etwas „pragmatischere" Sichtweise vertreten KATHERINE XIN und JONE PEARCE, die *guanxi* als ein Substitut für den fehlenden Rückhalt durch formale Institutionen in China sehen.[177] Den positiven Einfluss von *guanxi* auf die ökonomische Leistungsfähigkeit von (chinesischen und ausländischen) Unternehmen in China weisen auch beispielsweise YADONG LUO und MIN CHEN nach.[178]

Dass der Konfuzianismus nicht – wie von MAX WEBER seinerzeit propagiert – für den wirtschaftlichen Erfolg Chinas hinderlich war, wurde anhand der wirtschaft-

---

[169] Vgl. FU et al. (2008), S. 884
[170] Vgl. FU et al. (2008), S. 884 sowie SCHRAMM (2008), S. 40
[171] Vgl. HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), S. 291
[172] Vgl. WEBER (1915-20/1991), RS I S. 465ff. / MWS S. 161f.
[173] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 39
[174] Vgl. FU et al. (2008), S. 883f.
[175] Vgl. JAVIDAN et al. (2006b), S. 83
[176] Vgl. FU et al. (2008), S. 884
[177] Vgl. XIN / PEARCE (1996), S. 1641ff.
[178] Vgl. LUO / CHEN (1997)

lichen Entwicklung zumindest in den letzten drei Jahrzehnten evident. WEBER vermutete einerseits in der rationalen Anpassung des Konfuzianismus an die Welt und andererseits in dessen Betonung der persönlichen Beziehungen (da die konfuzianische Ethik keine anderen sozialen Pflichten kenne „[…] als die durch solche persönlichen Relationen von Mensch zu Mensch, von Fürst zu Diener, vom höheren zum niederen Beamten, [etc.][…] geschaffenen menschlichen Pietätspflichten […]“) zwei Hemmnisse für die Entstehung des Kapitalismus in Südostasien.[179]

Taoismus: Der Taoismus, als dessen Begründer LAOTSE (老子) mit dem Buch *Tao te king* oder auch *Daodejing* (道德經 / 道德经) gilt, hat seinen Ursprung im 4. Jahrhundert v. Chr. in China und lehrt die Harmonie von Mikro- und Makrokosmos.[180] Wie oben bereits erwähnt, unterscheidet sich der *tao* Gedanke beim Taoismus durch eine mystische, (natur)religiöse Komponente von demjenigen des Konfuzianismus – „[…] bei Laotse ist […][das *tao*] in Beziehung zur typischen Gottsuche des Mystikers gesetzt“.[181] MAX WEBER beschreibt diesen Umstand auch folgendermaßen: „Die […] Grundkategorie: „Tao“, nach der sich später die Heterodoxie als „Taoisten“ von den Konfuzianern schied, war beiden Schulen, überhaupt: allem chinesischen Denken, dauernd gemeinsam. Ebenso alle alten Götter, - während allerdings der „Taoismus“ das Pantheon um zahlreiche der Orthodoxie als unklassisch geltende Gottheiten […] bereichert hat.“[182] Der Taoismus wird mitunter auch als Verkörperung von Paradoxen und Gegensätzen beschrieben.[183] Diese Gegensätzlichkeit und Dualität drückt sich auch in den *Yin* und *Yang* Begriffen aus, die einen entscheidenden Ausgangspunkt des taoistischen Denkens darstellen.[184]

Im Unterschied zum Konfuzianismus distanziert sich der Taoismus von einer hierarchischen Gesellschaftsordnung und definiert eine Person nicht über soziale Beziehungen.[185] Der Taoismus betont dafür eine „selbstlose“ Haltung, die sowohl Leben als auch Tod gleichermaßen akzeptiert, was sich auch in dem elementaren taoistischen Konzept des *wu wei* widerspiegelt, welches wiederum eine Art natürliche, „gottgegebene“ Handlung beschreibt, die keiner Handlung an sich bedarf oder von MAX WEBER auch mit „laissez faire“ übersetzt wurde.[186] Während der Konfuzianismus die Menschen dazu ermutigt, sparsam zu sein und langfristig zu denken, vertritt der Taoismus die Auffassung, dass der Kosmos unsicher sei und man sich

---

[179] Vgl. WEBER (1915-20/1991), RS I S. S. 527 u. 534f. / MWS S. 203 u. 207
[180] Vgl. WEBER (1915-20/1991), RS I S. 465ff. / MWS S. 161 sowie ROTHLAUF (2009), S. 423
[181] WEBER (1915-20/1991), RS I S. 467 / MWS S. 161f.
[182] WEBER (1915-20/1991), RS I S. 466 / MWS S. 161
[183] Vgl. HO (1995), S. 119
[184] Vgl. ROTHLAUF (2009), S. 364
[185] Vgl. HO (1995), S. 120
[186] Vgl. HO (1995), S. 120, WEBER (1915-20/1991), RS I S. 466f. / MWS S. 161f.

daher am besten aus allem heraushalten und den Dingen ihren natürlichen Lauf lassen sollte, was auch dazu führt, dass im Taoismus (Voraus-)Planung als unnötig und widernatürlich angesehen wird.[187]

Buddhismus: Neben Konfuzianismus und Taoismus gehört auch der Buddhismus, der seine Wurzeln in Indien hat, zu den Lehren, die die chinesische Kultur maßgeblich prägten.[188] Der Buddhismus weist viele gemeinsame Konzepte mit dem Hinduismus auf wie beispielsweise die zyklische Weltanschauung *samsara* sowie die Lehren vom *karma* und *dharma*.[189] Im Vergleich zum Taoismus ist der Buddhismus wesentlich komplexer strukturiert und verwendet eine ausgeklügelte analytische Argumentationsführung, die hier nicht im Detail besprochen werden soll.[190] Trotzdem gibt es einige Überschneidungen wie beispielsweise beim buddhistischen Konzept *nirvana* und dem oben erwähnten taoistischen Konzept des *wu wei*.[191] Es überrascht daher auch wenig, dass sich letztlich unter den vielen verschiedenen buddhistischen Schulen einzig der vom Taoismus wesentlich beeinflusste Zen-Buddhismus, eine Strömung des Mahayana-Buddhismus, in China in kulturprägender Weise etablieren konnte.[192]

Alle drei betrachteten Philosophien – Konfuzianismus, Taoismus sowie auch Buddhismus – betonen das „Selbstbewusstsein“ im Sinne eines Bewusstseins von mentalen Zuständen („consciousness of mind“) und richten den Blick auf das Leben.[193] Hierbei existieren jedoch unterschiedliche Sichtweisen des Lebens: Der weltbejahende Konfuzianismus erachtet die menschliche Natur im Wesentlichen als gut, er spricht den Menschen die angeborene Fähigkeit zu, Gutes zu tun, und er versucht eine Sittenordnung im Leben zu etablieren, während im Taoismus keine Annahmen über die menschliche Natur getroffen werden und das Leben als „nichtig“ angesehen wird und somit keine Sitten und Bräuche benötigt werden.[194] Der weltverneinende Buddhismus teilt zwar die konfuzianische Ansicht, dass das Gute in der Natur des Menschen liegt, erachtet jedoch das Leben wiederum als leer, falsch und voller Schmerz und Elend, aus dessen ewigem Kreislauf es zu entkommen gilt.[195]

---

[187] Vgl. FU et al. (2008), S. 888
[188] Vgl. WONG (2001), S. 310; Die Verbreitung des Buddhismus in China geht insbesondere auf die umfangreiche Übersetzung buddhistischer Schriften zurück, die in großem Stil in der Zeit zwischen der späten Han Dynastie (200 n. Chr.) und der Tang Dynastie (ca. 750 n.Chr.) stattfand. (Vgl. ebd.)
[189] Vgl. bspw. CREEL (1953), S. 187ff.
[190] Vgl. ebd.
[191] Vgl. CREEL (1953), S. 192
[192] Vgl. WONG (2001), S. 310, CREEL (1953), S. 203
[193] Vgl. WONG (2001), S. 311
[194] Vgl. ebd.
[195] Vgl. ebd.

4.2.2 Kulturdimensionen Chinas: HOFSTEDE und GLOBE im Detail

Wie sich die beschriebenen moralkulturellen Einflüsse tatsächlich in den Kulturdimensionen (Tabelle 1) widerspiegeln, soll mit besonderem Blick auf die Implikationen für das archetypische Führungsverhalten anhand der Ergebnisse von HOFSTEDE und der GLOBE Studie gezeigt werden. Die folgenden Tabellen geben zunächst einen Überblick über die Werte Chinas in HOFSTEDEs Indizes sowie in der GLOBE Societal Value Survey.

Tabelle 6: Indexwerte für HOFSTEDEs Kulturdimensionen (China)

Index / Kulturdimension	Punktwert	Rang
Machtdistanz	80	12/14 von 74
Individualismus	20	56/61 von 74
Maskulinität	66	11/13 von 74
Unsicherheitsvermeidung	30	68/69 von 74
Langzeitorientierung*	118	1 von 39

*Wert basiert auf der *Chinese Value Survey* von BOND[196]

Quelle: Eigene Darstellung nach HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009)

Tabelle 7: GLOBE Societal Value Survey - Werte für China

Kulturdimension	Höchster Wert	China	Niedrigster Wert	Rang China
Power Distance - "As Is"	5,80	**5,04**	3,89	**41 / 61**
Power Distance - "Should Be"	3,65	**3,10**	2,04	**12 / 61**
Institutional Collectivism - "As Is"	5,22	**4,77**	3,25	**7 / 61**
Institutional Collectivism - "Should Be"	5,65	**4,56**	3,83	**9 / 61**
In-Group Collectivism - "As Is"	6,36	**5,80**	3,53	**9 / 61**
In-Group Collectivism - "Should Be"	6,52	**5,09**	4,94	**58 / 61**
Assertiveness - "As Is"	4,89	**3,76**	3,38	**51 / 61**
Assertiveness - "Should Be"	5,56	**5,44**	2,66	**2 / 61**
Gender Egalitarianism - "As Is"	4,08	**3,05**	2,50	**48 / 61**
Gender Egalitarianism - "Should Be"	5,17	**3,68**	3,18	**58 / 61**
Uncertainty Avoidance - "As Is"	5,37	**4,94**	2,88	**10 / 61**
Uncertainty Avoidance - "Should Be"	5,61	**5,28**	3,16	**9 / 61**
Future Orientation - "As Is"	5,07	**3,75**	2,88	**34 / 61**
Future Orientation - "Should Be"	6,20	**4,73**	4,33	**60 / 61**
Performance Orientation - "As Is"	4,94	**4,45**	3,20	**13 / 61**
Performance Orientation - "Should Be"	6,58	**5,67**	4,92	**50 / 61**
Humane Orientation - "As Is"	5,23	**4,36**	3,18	**17 / 61**
Humane Orientation - "Should Be"	6,09	**5,32**	4,49	**39 / 61**

Quelle: Eigene Darstellung nach FU et al. (2008), S. 887

[196] Vgl. hierzu HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), S. 290ff.

Machtdistanz: Wie aus Tabelle 6 ersichtlich wird, weist China in HOFSTEDES Machtdistanz-Index einen relativ hohen Wert auf. HOFSTEDE erklärt diesen Umstand mit der im vorigen Kapitel vorgestellten konfuzianischen Sichtweise, dass die Stabilität der Gesellschaft auf ungleichen Beziehungen beruht, weshalb in China Ungleichheit nicht nur akzeptiert, sondern sogar geschätzt werde, wobei jedoch der Einsatz von Macht durch ein Gespür für Verpflichtungen ausgeglichen werden müsse.[197] Die Power Distance Werte der GLOBE Studie vermitteln zusammengenommen ein ähnliches Bild, wobei zu beachten ist, dass die Werte relativ gesehen stark auseinander gehen: Der „As Is“ Punktwert ist mit 5,04 zwar absolut gesehen höher als der „Should Be“ Wert mit 3,10 Punkten, jedoch ist letzterer im Vergleich zu den restlichen Ländern relativ höher (Rang 12 von 61) als der „As Is“ Wert (Rang 41).[198] PING PING FU und ihre Mitautoren interpretieren diese Werte als Indikator dafür, dass chinesische Führungskräfte im internationalen Vergleich eine tendenziell höhere Toleranz für Machtdistanz aufweisen.[199] Sie sehen jedoch die angesprochene Diskrepanz als mögliches Zeichen dafür, dass hier zwei entgegengesetzte Kräfte am Werk sind: einerseits die noch immer hochangesehenen moralkulturellen Traditionen, die jedoch die chinesischen Führungskräfte in ihrer Wettbewerbsfähigkeit schwächen, sowie andererseits der externe Wettbewerbsdruck und der „westliche“ Einfluss, der jüngere Chinesen nach geringerer Machtdistanz streben lässt.[200]

Individualismus / Kollektivismus: Der vergleichsweise niedrige Wert Chinas in HOFSTEDES Individualismus-Index unterstreicht ebenfalls den noch immer starken Einfluss der traditionellen konfuzianischen Lehre hinsichtlich der Beziehungsorientierung. Mit Blick auf die hohen Werte im Machtdistanz-Index wird HOFSTEDES Vermutung einer negativen Korrelation der beiden Indizes bestätigt, was er beispielsweise auf die oftmals patriarchalischen Strukturen in kollektivistischen Kulturen zurückführt.[201] Es ist daher mit Blick auf die harmonieorientierte konfuzianische Identitätskonstruktion des Menschen als Kollektivmitglied und die große wirtschaftliche Bedeutung der *guanxi* als Substitut für formale Institutionen wenig überraschend, dass auch die beiden Institutional Collectivism Werte der GLOBE Studie („As Is“ und „Should Be“) zu den zehn höchsten Werten im internationalen Vergleich gehören.[202] Umso interessanter gestaltet sich jedoch die nähere Betrachtung des In-Group Collectivism, der die Bedeutung von Loyalität und Gruppenzugehörigkeit zu Kleingrup-

---

[197] Vgl. HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), S. 85
[198] Vgl. FU et al. (2008), S. 887
[199] Vgl. dieselben, S. 891
[200] Vgl. ebd.
[201] Vgl. HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), S. 111
[202] Vgl. FU et al. (2008), S. 887

pen wie Familien oder Unternehmen beschreibt.[203] Während damit auch in der In-Group Collectivism Dimension hohe Werte Chinas zu erwarten wären, gilt dies überraschenderweise nur für „As Is“ (Rang 9). Der erstaunlich niedrige „Should Be“ Wert (Rang 58) wird von FU und ihren Mitautoren unter anderem darauf zurückgeführt, dass jüngere Chinesen sowohl familiär als auch beruflich immer unabhängiger werden.[204] Zudem machten es die Ein-Kind-Politik und die steigende Scheidungsrate unmöglich, die tradierten familiären Werte aufrechtzuerhalten.[205]

Maskulinität / Femininität: Der hohe Indexwert Chinas in HOFSTEDES Maskulinitätsdimension lässt darauf schließen, dass auch hier konfuzianische Werte wie insbesondere die Hierarchie in zwischenmenschlichen Beziehungen und Leistungsorientierung noch immer eine große Rolle spielen. Auch in der heutigen Zeit gelten Männer in China oftmals noch als den Frauen überlegen.[206] Dies spiegelt sich auch in den sehr niedrigen Werten in der GLOBE Dimension Gender Egalitarianism wider. Trotz der wirtschaftlichen Erfolge Chinas ist die Bevölkerungsmehrheit noch immer arm und hängt von der von Männern dominierten Landwirtschaft ab, was auch dazu führt, dass Frauen bezüglich der Jobaussichten stark benachteiligt werden.[207] Gegenüber dem hohen Maskulinitäts-Indexwert mag der relativ niedrige „As Is“ Wert der Assertiveness Dimension (Rang 51), die den Umfang aggressiven und dominanten Auftretens bemisst, zunächst widersprüchlich erscheinen. Dieser lässt sich jedoch auf den konfuzianischen Harmonieaspekt zurückführen, der auch durch die Präferenz indirekter Kommunikationsformen sichtbar wird.[208] Es handelt sich bei China wie bei allen konfuzianischen Moralkulturen um so genannte high context Kulturen, in denen Informationen oft nicht explizit geäußert werden, sondern aus dem Zusammenhang erschlossen werden.[209] Dadurch soll die Gefahr einer Kränkung des Gesprächspartners – oder mit anderen Worten eines Verlusts des *mianzi* – verringert werden, was jedoch in der interkulturellen Kommunikation beispielsweise mit westlichen low context Kulturen zu großen Missverständnissen führen kann.[210] Insbesondere mit Blick auf das Führungsverhalten spielt dieser Aspekt eine große Rolle. Eine chinesische Führungsperson wird möglicherweise in einer bestimmten Situation trotz eigentlicher Ablehnung auf eine Frage oder einen Vorschlag mit „ja“ antworten, um die Harmonie zu wahren, da ein offenes „nein“ einen

---

[203] Vgl. FU et al. (2008), S. 890
[204] Vgl. ebd.
[205] Vgl. ebd.
[206] Vgl. dieselben, S. 888
[207] Vgl. dieselben, S. 890f.
[208] Vgl. JAVIDAN et al. (2006b), S. 83
[209] Vgl. GELBRICH / MÜLLER (2009), S. 294f., SCHRAMM (2008), S. 21
[210] Vgl. dazu bspw. WANG (2010), S. 190ff.

Gesichtsverlust des Gegenübers zur Folge hätte, sodass die Ablehnung nur aus dem Kontext der Situation heraus zu erschließen ist und von einem low context Standpunkt den Eindruck mangelnder Integrität der Führungsperson erwecken kann.[211] Dass hier möglicherweise aufgrund der globalisierungsbedingt zunehmenden interkulturellen Kommunikation und auch der hohen Unsicherheit aufgrund des raschen gesellschaftlichen Wandels ein schrittweises Umdenken stattfindet, das chinesische Führungspersonen zu aggressiverem Auftreten zwingt, lässt sich anhand des auffallend hohen „Should Be“ Wertes (Rang 2 von 61) dieser Assertiveness Dimension vermuten.

Unsicherheitsvermeidung: Wie bereits in Kapitel 2.1.2 erwähnt, verwendeten HOFSTEDE und GLOBE unterschiedliche Ansätze zur Messung ihrer Kulturdimensionen. Bisher fielen diese Unterschiede kaum ins Gewicht. Bei der Dimension der Unsicherheitsvermeidung sind jedoch die Ergebnisse völlig gegensätzlich: in HOFSTEDEs Unsicherheitsvermeidungs-Index weist China einen sehr niedrigen Wert auf (Rang 68/69 von 74), wohingegen sowohl die „As Is“ (Rang 10) als auch die „Should Be“ (Rang 9) Werte in der entsprechenden GLOBE Dimension sehr hoch sind. Diese Erkenntnis ist jedoch nicht neu und wurde auch von GEERT HOFSTEDE, GERT JAN HOFSTEDE und MICHAEL MINKOV untersucht. Hierbei wurde deutlich, dass HOFSTEDEs Werte für Unsicherheitsvermeidung in 48 Ländern, die sich mit GLOBE überschneiden, negativ mit der entsprechenden GLOBE „As Is“ Dimension korreliert sind und leicht positiv mit „Should Be“.[212] Dagegen stellte sich eine starke positive Korrelation zwischen HOFSTEDEs Machtdistanz-Index und GLOBEs Uncertainty Avoidance - „Should Be“ heraus, was zu dem Schluss führt, dass zumindest teilweise die Bedeutungen von Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung in GLOBE und HOFSTEDE vertauscht sind.[213] Eine Detailbetrachtung der unterschiedlichen Fragestellungen würde den Rahmen dieses Working Papers sprengen, weshalb an dieser Stelle lediglich die moralkulturellen Einflussfaktoren angeschnitten werden. FU und ihre Mitautoren erklären beispielsweise, dass Chinesen sich an die Vergangenheit klammern, um Frieden und Sicherheit zu finden, was ihrer Ansicht nach aus dem Konfuzianismus aufgrund seiner Vergangenheitsorientierung resultiert.[214] Diese Vergangenheitsorientierung – „the Golden Age is in the past“ – wird von anderen Autoren eher dem Taoismus zugeschrieben, was jedoch bei den Überschneidungen zwischen Konfuzianismus und Taoismus kaum verwundert.[215] Die Implikationen für

[211] Vgl. WONG-MINGJI (2009), S. 302
[212] Vgl. HOFSTEDE et al. (2010), S. 198f.
[213] Vgl. ebd.
[214] Vgl. FU u.a. (2008), S. 891
[215] Vgl. bspw. ROBINET / BROOKS (1997), S. 54

das chinesische Führungsverhalten sind darin zu sehen, dass strukturelle Verbesserungen oder strategische Neuausrichtungen deshalb oft schwerfallen könnten, weil sich die Führungspersonen zur Unsicherheitsvermeidung an veraltete Prozesse oder Produkte klammern, ohne irgendwelche Veränderungen zu bewirken.[216]

Langzeit- / Kurzzeitorientierung: Ursprünglich wurde diese Dimension bzw. deren positiver Pol der Langzeitorientierung von HOFSTEDE und BOND als *Confucian Dynamism* oder auch als „konfuzianische Arbeitsdynamik" bezeichnet.[217] Da die Dimension jedoch auf Länder ausgeweitet wurde, die nicht von der konfuzianischen Lehre geprägt wurden und da auch an beiden Polen (Langzeit- sowie Kurzzeitorientierung) konfuzianische Werte zugrunde liegen, wurde die Definition umbenannt und folgendermaßen definiert: „Langzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des „Gesichts" und die Erfüllung sozialer Pflichten."[218] In Tabelle 6 wird ersichtlich, dass China bei der Langzeitorientierung den höchsten Wert aufweist, der nebenbei bemerkt aus der BOND'schen *Chinese Value Survey* übernommen wurde.[219] In Anbetracht der Definition erscheint der hohe Wert Chinas zunächst überraschend, da bereits an anderer Stelle deutlich erkennbar war, dass sowohl Traditionen als auch Vergangenheitsorientierung und „gesichtswahrendes" Verhalten in China eine außerordentlich große Rolle spielen. Der hohe Wert lässt sich jedoch vor allem mit Blick auf die wirtschaftlichen Erfolge Chinas und die im Konfuzianismus betonte Leistungsorientierung erklären, was auch daran deutlich wird, dass HOFSTEDEs Langzeitorientierung mehr Gemeinsamkeiten mit GLOBEs Performance Orientation als mit deren Future Orientation aufweist.[220] Allerdings gilt mit Blick auf die Werte Chinas in der Performance Orientation zu erwähnen, dass zwar die „As Is" Werte (4,45: Rang 13) in der Tat ebenfalls sehr hoch sind, die „Should Be" Werte (5,67: Rang 50) hingegen relativ niedrig (trotz ihrer absolut gesehen höheren Punktwerte).[221] Diese Diskrepanz wird von FU und ihren Mitautoren unter anderem damit zu erklären versucht, dass die befragten Führungskräfte möglicherweise davon ausgehen, dass gute Leistungen bereits in höchstem Maße gefördert werden und aufgrund des starken Kollektivismus eine

---

[216] Vgl. FU et al. (2008), S. 891
[217] Vgl. HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), S. 292
[218] HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), S. 292f.
[219] Vgl. bspw. HOFSTEDE / BOND (1988), S. 14ff. und HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), S. 294
[220] Vgl. FU et al. (2008), S. 887
[221] Vgl. dieselben, S. 887f.

schwerpunktmäßige Ermutigung individueller Leistungen gar nicht erwünscht ist.[222] Anhand der relativ niedrigen Werte Chinas in GLOBEs Future Orientation wird auch der unterschiedliche Schwerpunkt im Vergleich zu HOFSTEDE deutlich, da hier ob der unterschiedlichen Fragestellungen weniger die Bedeutung von Sparsamkeit und Ausdauer als vielmehr die Rolle der Vorausplanung abgebildet wird.[223] Mit seinem „As Is“ Wert bewegt sich China hier auf den mittleren Rängen, wohingegen der „Should Be“ Wert bei Future Orientation sogar einer der „weltweit“ niedrigsten (Rang 60 von 61) ist.[224] Dieser Umstand lässt sich vor allem mit der oben erwähnten Vergangenheitsorientierung sowie dem im vorigen Kapitel angesprochenen taoistischen *wu wei* Prinzip erklären, wonach Vorausplanung nicht nur als unnötig, sondern sogar als widernatürlich erachtet wird.[225] Auch die zyklische Weltanschauung des Buddhismus spielt für die „Unbeliebtheit“ von Vorausplanung sicherlich eine nicht zu unterschätzende Rolle. Für das chinesische Führungsverhalten implizieren diese Aspekte einerseits eine starke Leistungsorientierung, die andererseits auch mit geringerer Planbarkeit einher geht als beispielsweise bei Führungspersonen des westlichen Kulturclusters.

Humane Orientation: Diese GLOBE Dimension, die unter anderem die Bedeutung und Förderung von fairem, altruistischem und zuvorkommendem Verhalten bewertet, lässt sich schlecht direkt mit einer der Dimensionen HOFSTEDEs vergleichen. In den für GLOBEs Humane Orientation ermittelten Werten spiegelt sich in gewisser Weise ebenfalls das Dilemma der Gegensätzlichkeit von kultureller Tradition mit westlichen Einflüssen und Wettbewerbsdenken wider, das bereits bei anderen der besprochenen Kulturdimensionen erkennbar wurde. Denn auch hier sind die Werte auf der „As Is“ Ebene (Rang 17) relativ hoch, während die Ergebnisse der Umfrage, wie stark diese (Mit-)Menschlichkeitsorientierung sein sollte („Should Be“: Rang 39), im internationalen Vergleich deutlich niedriger sind.[226] Dies lässt sich damit erklären, dass die Bedeutung des in dieser Kulturdimension beschriebenen humanen Verhaltens eng mit dem *renqing* Begriff verwandt ist. Dieses tradierte solidarische Verhalten spielt zwar in der Erwartungshaltung bei Interaktionen mit anderen Menschen noch immer eine große Rolle, wird jedoch zunehmend von der Auffassung eingeholt, dass offensives und kompetitives Auftreten insbesondere dann (überlebens-) notwendig ist, wenn die Interaktion über das eigene Kollektiv (z.B. *guanxi*, wirtschaftliche Organisation, Familie oder auch Kulturcluster) hinausgeht.

---

[222] Vgl. FU et al. (2008), S. 888
[223] Vgl. ebd.
[224] Vgl. dieselben, S. 887
[225] Vgl. dieselben, S. 888
[226] Vgl. dieselben, S. 887

4.2.3 Domestic Leadership und CLT-Führungsdimensionen in China

Führung in wirtschaftlichen Organisationen ist in China ein relativ neues Konzept, da es vor der Wirtschaftsreform auf Organisationsebene kaum Anlass für Führung gab, solange die Unternehmen ihr Plansoll und ihre staatliche Produktionsquote erfüllten.[227] Der Übergang von der Planwirtschaft zu einer Art „sozialistischen Marktwirtschaft“ brachte auch neue Anforderungen und Erwartungen an die Führungskräfte mit sich.[228] Die CLT-Führungsdimensionen aus der GLOBE Studie bilden diese Anforderungen und Erwartungen dahingehend ab, indem aufgezeigt wird, welche Charaktereigenschaften oder Fähigkeiten als förderlich (5 = geringfügig förderlich; 6 = etwas förderlich; 7 = stark förderlich) oder hinderlich (3 = geringfügig hinderlich; 2 = etwas hinderlich; 1 = stark hinderlich) für effektives Führungsverhalten im jeweiligen Land gelten.[229] Die Ergebnisse aus der GLOBE *leadership questionnaire survey* werden für China anhand der sechs globalen CLT-Führungsdimensionen in folgender Tabelle 8 präsentiert.

Tabelle 8: GLOBE CLT-Führungsdimensionen: China

CLT-Führungsdimension	Höchster Wert	China	Niedrigster Wert	Rang China
Charismatic / Value Based Leadership	6,46	**5,56**	4,51	**54 / 61**
Team-Oriented Leadership	6,21	**5,57**	4,74	**51 / 61**
Participative Leadership	6,09	**5,04**	4,50	**44 / 61**
Humane-Oriented Leadership	5,75	**5,19**	3,82	**16 / 61**
Autonomous Leadership	4,63	**4,07**	2,27	**18 / 61**
Self-Protective Leadership	4,62	**3,80**	2,55	**14 / 61**

Quelle: Eigene Darstellung nach FU et al (2008), S. 901

Ein erster wichtiger Hinweis mit Blick auf die internationale Vergleichbarkeit der obigen Werte ist, dass auch in den 21 Unterskalen keine Werte unter 2 oder über 6 auftauchen, was möglicherweise darauf hindeutet, dass Chinesen aufgrund ihrer konfuzianisch geprägten Harmonieorientierung davor zurückschrecken, extreme Ansichten zu vertreten.[230] Ein gutes Beispiel dafür sind die beiden Führungsdimensionen Charismatic / Value Based und Team-Oriented, die trotz international sehr niedrigen Werten (Rang 54 und 51) von allen sechs CLT-Führungsdimensionen die größte Bedeutung für hervorragende Führung innerhalb Chinas aufzeigen, was jedoch mit Blick auf die Leistungs- und Kollektivorientierung in der chinesischen Moralkultur auch nicht überrascht. Bei der Participative Leadership Dimension lässt

[227] Vgl. FU et al. (2008), S. 893
[228] Vgl. ebd.
[229] Vgl. DORFMAN et al. (2004), S. 675
[230] Vgl. FU et al. (2008), S. 900

sich zudem möglicherweise eine gewisse moralkulturelle Diskrepanz erkennen, da hier Kollektivismus und Hierarchie antagonistisch zusammenwirken, sodass die Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse zwar insgesamt leicht positiv bewertet wird, dieser positive Beitrag zu hervorragender Führung jedoch weitaus geringer ausfällt als in den meisten anderen Ländern. Der durchaus auch im internationalen Vergleich sehr hohe Wert der Humane-Oriented Leadership Dimension zeigt deutlich, dass persönliche Würde, Mitmenschlichkeit und insbesondere die oben erläuterten Vorstellungen von *mianzi* und *renqing* für die Fremdwahrnehmung und Effektivität von Führungspersonen eine außerordentlich große Rolle spielen.[231] Autonomous Leadership, also unabhängige und individualistische Führung wird in China mit einem Wert von 4,07 quasi völlig neutral betrachtet. Dass dieser Wert international an 18. Stelle ist, bedeutet wiederum, dass in den meisten anderen Ländern unabhängige und individualistische Führung deutlich negativer wahrgenommen wird als in China, was auch den noch immer starken Einfluss der konfuzianischen Lehre hinsichtlich der fünf ungleichen, hierarchisch geordneten Beziehungen vermuten lässt. Die bereits mehrfach angesprochene Bedeutung von *mianzi* und dementsprechend „gesichtswahrendem“ Verhalten spiegelt sich auch in der Self-Protective Leadership Dimension wider. Mit einem nahezu neutralen Wert von 3,80 erhält diese Dimension zwar den niedrigsten der sechs CLT-Führungsdimensionen in China, gehört damit aber zu den 14 Societies mit den höchsten Werten in dieser Dimension, wobei die Unterskala „Gesichtswahrer“ (*Face Saver*) sogar den vierthöchsten Wert insgesamt hat.[232] Dass also gesichtswahrendes und statusbewusstes Verhalten für Führungspersonen in China verhältnismäßig normal ist, während diese Merkmale insbesondere in westlichen Ländern deutlich negativer wahrgenommen werden, lässt auch in diesem Bereich das Konfliktpotenzial der unterschiedlichen moralkulturellen Identitätssemantiken für kulturübergreifende Führung erahnen.

Von FU und ihren Mitautoren werden noch zwei weitere Charakteristiken herausgestellt, die durch die GLOBE Führungsdimensionen nicht direkt sichtbar wurden. Zum einen erkennen die Autoren bei chinesischen Führungspersonen eine so genannte „*Dual Identity*“, da nahezu alle Unternehmensführer auch Mitglieder der Kommunistischen Partei Chinas seien und zum anderen heben sie den konfuzianisch induzierten Paternalismus deutlich hervor, da sich das Verhalten von Führungspersonen auch an der Rolle des Vaters als Familienoberhaupt orientiere.[233]

---

[231] Vgl. hierzu auch FU et al. (2008), S. 900
[232] Vgl. dieselben, S. 901
[233] Vgl. dieselben, S. 902f.

4.3 Der islamische Kulturcluster im Überblick

Wie bereits in Tabelle 4 ersichtlich wurde, gestaltet sich die regionale Einordnung des islamischen Kulturclusters wesentlich schwieriger als beim konfuzianischen. Der islamische Kulturcluster nach SCHRAMM umfasst Teile aus den beiden GLOBE Clustern *Middle East* und auch *Southern Asia*, denn in den islamischen Gebieten Südostasiens (Malaysia, Indonesien, teilweise auch Thailand) leben nicht weniger als 60 Prozent der Muslime weltweit.[234] Da sich allerdings die Moralkultur dieser südostasiatischen Länder unter anderem mit konfuzianischen bzw. sinischen Einflüssen vermischt hat, orientiert sich die folgende Betrachtung vorwiegend an den fünf Ländern im GLOBE *Middle East* Cluster (Ägypten, Katar, Kuwait, Marokko, Türkei).[235]

Im Gegensatz zu den anderen in diesem Working Paper betrachteten Kulturclustern handelt es sich bei der islamischen Moralkultur gleichzeitig auch um eine (reine) Religionskultur, sodass Moral(kultur), Politik, Recht, Ökonomie und Religion untrennbar voneinander zu betrachten sind. Dies geht darauf zurück, dass alle gesellschaftlichen Ausdifferenzierungen gleichermaßen durch ABUL KASIM IBN ABD ALLAH (570 – 632 n. Chr.), den Propheten MOHAMMED, geprägt wurden.[236]

Eine große Schwierigkeit bei der Analyse des islamischen Kulturclusters hinsichtlich Moralkultur und Führungsarchetypen ist die anhaltende Dynamik sowie die Vielschichtigkeit von Veränderungen in Nordafrika und auf der Arabischen Halbinsel, die in konzentrierter Form seit dem so genannten Arabischen Frühling auftraten. In einer Reihe von Aufständen und Revolutionen mit Beginn im Dezember 2010 in Tunesien kam es unter anderem auch in Ägypten, dem sowohl flächenmäßig größten als auch bevölkerungsreichsten der fünf Länder des GLOBE Middle East Clusters, zu einer Revolution, im Rahmen derer im Februar 2011 auch der langjährige Staatspräsident MUBARAK gestürzt wurde, welcher das Land fast drei Jahrzehnte lang (seit Oktober 1981) autokratisch regierte.[237] Aufgrund der daraus resultierenden Unsicherheit und Unübersichtlichkeit der (politischen) Situation in Ägypten wird für die Detailanalyse im nächsten Abschnitt daher das zweitgrößte Land des Middle East Clusters, also die Türkei gewählt.[238]

Umseitig folgt die (sozioökonomische) Übersichtstabelle analog zu Tabelle 5.

---

[234] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 93
[235] Für eine ausführlichere Darstellung der regionalen und moralkulturellen Hintergründe des islamischen Kulturclusters vgl. insbes. auch STELLBERGER (2007), S. 81ff. (Kap. 3.1.2)
[236] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 93
[237] Vgl. hierzu auch KOROTAYEV / ZINKINA (2011)
[238] Allerdings gilt es hierbei zu beachten, dass sich die Türkei als Rechtsnachfolger des Osmanischen Reiches zwar von der politischen Stabilität her besser für die Untersuchung eignet als Ägypten, aber dass sie als säkularer bzw. laizistischer Staat, der auf einen Beitritt zur Europäischen Union hofft, auch nicht gerade das idealtypische Beispiel für den gesamten islamischen Kulturcluster darstellt (vgl. daher für eine Analyse der islamischen Sichtweise von Führung und der Führungsrollen von Muslimen auch BEEKUN / BADAWI (1999)).

Tabelle 9: Wichtige sozioökonomische Daten des Middle East Clusters

Land	Bevölkerung 2010 in Mio.	BNE 2010 (KKP) in Mrd. $	BNE / Kopf 2010 (KKP) in $	HDI Rang 2011 (von 187)
Ägypten	84	499,3	5.910	113
Katar	1,5	*161,6**	*107.721**	37
Kuwait	2,8	142,8	53.630	63
Marokko	32	150,1	4.560	130
Türkei	76	1.104,1	14.580	92

** Schätzung / Werte für 2011* (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2011), S. 168)

Quelle: Eigene Darstellung nach THE WORLD BANK (2011) und UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2011)

Tabelle 9 zeigt, dass es sich trotz der Wirtschaftsfreundlichkeit in den Grundlagen des Islam um Länder handelt, die mit Ausnahme der reichen Ölstaaten Katar und Kuwait eher durch eine ökonomische Unterentwicklung hervorstechen.[239] Die bereits oben angesprochene ausschließlich religiöse Grundlage für formale und informale Institutionen kann hier als eine Ursache für diese „Diskrepanz" gesehen werden, da sich deshalb möglicherweise eine Entwicklung effizienterer Strukturen bislang kaum beobachten lässt.[240] Als ein Beispiel hierfür kann auch die von MAX WEBER angesprochene fehlende „Rationalisierung" oder Modernisierung des Rechtssystems angeführt werden: „Das heilige Recht konnte weder beseitigt noch, trotz aller Adaptierungen, wirklich in der Praxis durchgeführt werden. […] Und dabei gilt das heilige Recht nur als Standesrecht für die Rechtsgenossen des Islâm, nicht für die […] Andersgläubigen. Die Folge war der Fortbestand der Rechtspartikularität in allen ihren Formen […]. Das islâmische Geschäftsrecht speziell hat […] für den Handel Institutionen entwickelt, welche der Okzident teilweise direkt übernahm. Aber ihre Geltung war innerhalb des Islâm zum erheblichen Teil nur durch die Verkehrsloyalität und den ökonomischen Einfluß der Kaufleute auf die Rechtsprechung garantiert, nicht durch Satzungen oder sichere Prinzipien eines rationalen Rechts; die heilige Tradition hätte den meisten dieser Institutionen eher bedrohlich werden können, als daß sie sie gefördert hätte."[241] Auch für (gesellschaftlich) kontraproduktives Führungsverhalten lassen sich bereits gewisse Implikationen aus den Ausführungen WEBERS ziehen, der beschreibt, dass nicht nur die „[…] Bedeutung der Kriegsbeute in den Ordnungen, Verheißungen und, vor allem, Erwartungen gerade des ältesten Islam, […] ihn zur Herrenreligion [stempelte], sondern auch die letzten Elemente seiner Wirtschaftsethik […] rein feudal [seien]. Gerade die Frömmsten schon der ersten Generation waren die Reichsten oder richtiger: die […] am meisten Bereicherten

[239] Vgl. hierzu auch SCHRAMM (2008), S. 100ff.
[240] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 104f.
[241] WEBER (1922/2010), S. 608f.

von allen Genossen. […] Die Tradition […] ist das äußerste Gegenteil aller puritanischen Wirtschaftsethik, entspricht dagegen feudalen Standesbegriffen, wenn die Überlieferung Muhammed […] sagen läßt: daß Gott, wenn er einen Menschen mit Wohlstand segne, es liebe, daß »dessen Spuren auch an ihm sichtbar seien«, in unserer Sprache etwa: daß ein Reicher auch »standesgemäß zu leben« verpflichtet sei."[242] Diese „Tradition" lässt sich auch zum Teil heute noch an der Präferenz autoritärer oder gar autokratischer Herrschaftsstrukturen beobachten, was MICHAEL SCHRAMM folgendermaßen beschreibt: „Im Bereich der islamischen Moralkultur betreibt meist eine kleine Minderheit einer Herrscherfamilie in Personalunion oder in Allianz mit religiösen Führern, Großgrundbesitzern und Händlern einen „Rentenkapitalismus": Sie besitzen Land, Produktionsmittel und Bedarfsgüter, und ziehen Pachtabgaben („Renten") von der Masse der Kleinbauern ab, die als Pächter den Boden bewirtschaften, vernachlässigen dabei aber produktive Investitionen."[243] Verstärkt wird diese Problematik auch durch so genanntes *Rent-Seeking*, also dadurch, dass oftmals scheinbar nur versucht wird, ein möglichst großes Stück dieser „Renten" bzw. dieses Wohlstands abzubekommen, ohne den Wohlstand an sich zu vergrößern, was beispielsweise auch zur wachsenden Unzufriedenheit in Ägypten beigetragen hat.[244] Als eine mögliche Ursache für diese Vernachlässigung produktiver Investitionen sowie für das Rent-Seeking kann auch das in der islamischen Moralkultur (unter anderem im Koran) verankerte Verbot von *riba* vermutet werden, wobei *riba* nicht nur (wie sehr häufig in diesem Zusammenhang) mit „Zins", sondern auch mit „Wachstum" oder „Vermehrung" übersetzt werden kann.[245]

Die oben angesprochenen Beobachtungen hinsichtlich ungleicher Machtverteilung lassen sich auch an umseitiger Abbildung 6 ablesen, in der die Werte in den GLOBE Kulturdimensionen veranschaulicht werden, denn wie man hier deutlich erkennen kann, sind die Power Distance „As Is" – Werte des Middle East Clusters wesentlich höher als die „Should Be" Werte. Ebenfalls auffallend sind die sehr niedrigen Gender Egalitarianism Werte. Die Werte des Middle East Clusters in den CLT-Führungsdimensionen werden wiederum in Abbildung 7 veranschaulicht.

---

[242] WEBER (1922/2010), S. 481
[243] SCHRAMM (2008), S. 105
[244] Vgl. hierzu auch SCHRAMM (2008), S. 105f. und KOROTAYEV / ZINKINA (2011)
[245] Vgl. hierzu sowie allgemein für eine ausführliche Illustration zu diesem Verbot von *riba* und das damit im Zusammenhang stehende islamische Bank- und Finanzwesen STELLBERGER (2007), S. 148ff. (Kap. 4.1.3)

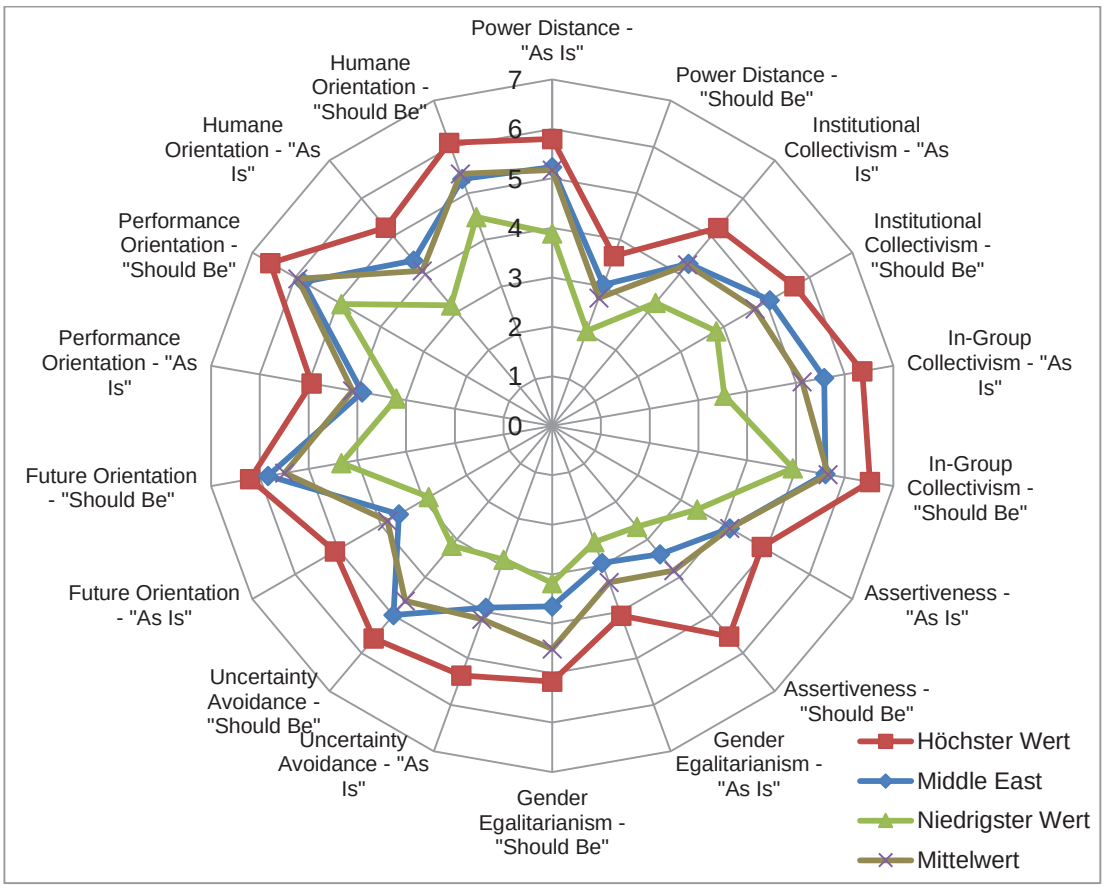

Abbildung 6: GLOBE Societal Culture - Werte (Middle East)

Quelle: Eigene Darstellung nach House et al. (2004)

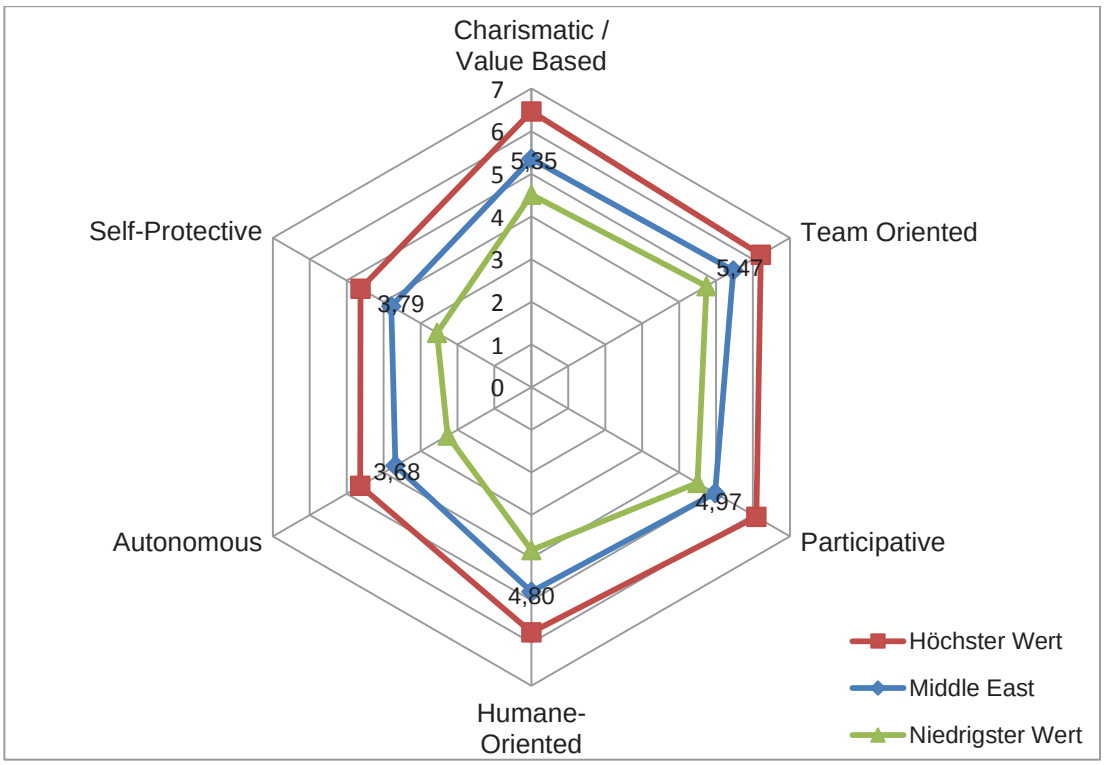

Abbildung 7: Globale CLT-Werte (Middle East)

Quelle: Eigene Darstellung nach House et al. (2004) und Chhokar et al. (2008)

4.4 Moralkultur und Führungsarchetypen am Beispiel Türkei

4.4.1 Einflüsse auf die allgemeine lokale Moralkultur der Türkei

Die Türkei wurde 1923 nach dem Niedergang des Osmanischen Reiches als laizistische Republik gegründet.[246] Der erste Präsident der Türkei war MUSTAFA KEMAL (später ATATÜRK), der Reformen und Veränderungen durchsetzte und so aus dem Kalifatsstaat eine neue Staatsform mit neuem Rechtssystem bildete.[247] Die Ideologie und Prinzipien für diese Reformen werden daher heute auch *Kemalismus* genannt.[248] Trotz der Trennung von Kirche und Staat prägt auch der Islam das Wirtschafts- und Gesellschaftsleben in der Türkei, da ca. 99 Prozent der Bevölkerung muslimisch ist, wobei die meisten türkischen Muslime Sunniten sind, neben einer nicht unwesentlichen Anzahl von Schiiten und Aleviten.[249] Somit lassen sich mit Kemalismus und insbesondere sunnitischem Islam zwei Haupteinflüsse ausmachen, die zum Teil parallel und zum Teil auch antagonistisch auf die türkische Moralkultur wirken. Aus beiden Einflüssen sollen nun die wichtigsten Kernpunkte mit besonderem Blick auf Führung in wirtschaftlichen Organisationen dargestellt werden.

(Sunnitischer) Islam: Die grundlegenden „moralkulturellen Pflichten“ (wie z.B. Gebete, Almosensteuer, Fastenmonat oder Pilgerfahrten) der Muslime basieren insbesondere auf einem starken Gemeinschaftsgefühl, Teil der islamischen Gemeinde (*umma*) zu sein, welches mit dem Glaubensbekenntnis (*Schahāda*) „kodifiziert“ und obligatorisch wird.[250] Innerhalb dieses Kollektivs herrscht die islamische Rechtsordnung *Scharia*, die insbesondere von den Sunniten als komplett und unabänderlich gesehen wird.[251] Die höchste Macht (Gott / *Allah*) stellt dabei eine Autorität dar, die weder angezweifelt noch kritisiert wird.[252] Diesbezüglich liefert auch die Konzeption von *Schicksal* ein Grundprinzip des Gottesglaubens, denn im Koran wird dargestellt, dass „[…] all deeds that occurred in the past and that will occur in the future are prearranged by God.“[253] Demgegenüber werden Eigenverantwortung und freier Wille wiederum in anderen Versen des Korans hervorgehoben, sodass eine einseitige Interpretation der Zukunft als „gottgegeben“ möglicherweise zu einer sehr passiven Lebenseinstellung beiträgt.[254] Darüber hinaus untermauern sowohl diverse Koran-

---

[246] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2008), S. 835
[247] Vgl. AGAI (2004), S. 18
[248] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2008), S. 838; näheres hierzu weiter unten.
[249] Vgl. KABASAKAL et al. (2012), S. 4
[250] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2002), S. 44 sowie SCHRAMM (2008), S. 97f.
[251] Vgl. ebd.; vgl. ausführlicher zum islamischen Rechtssystem Kapitel 3.4.2 in STELLBERGER (2007), S. 107ff.
[252] Vgl. KABASAKAL et al. (2012), S. 4
[253] Ebd.
[254] Vgl. KABASAKAL / DASTMALCHIAN (2001), S. 484

verse als auch religiöse Interpretationen die große Bedeutung der Verwandtschaftsbeziehungen und der patriarchalischen Verhältnisse innerhalb der Familie, denn der Vater ist für das physische und psychische Wohlbefinden der Familie (insbesondere der Kinder) verantwortlich, weshalb ihm absoluter Respekt gezollt wird.[255] Dieses Autoritäts- und Unterwürfigkeitsdenken lässt sich laut HAYAT KABASAKAL und MUZAFFER BODUR auch auf das Führungsverhalten übertragen, da auch hier zum Teil bedingungsloser Gehorsam oder Vertrauen erwartet wird, ohne die Entscheidungen von Führungspersonen infrage zu stellen.[256] RAFIK BEEKUN und JAMAL BADAWI stellen dazu folgendes fest: „Leadership in Islam is a trust (*amanah*). It represents a psychological contract between a leader and his followers that he will try his best to guide them, to protect them and to treat them fairly and with justice. […] According to Islam, every person is the "shepherd" of a flock, and occupies a position of leadership."[257] Nach NEZAR FARIS und KEN PARRY ist dabei die eigentliche Aufgabe dieses „Hirten" „[…] a mix of care, guard, protect, guide, serve, and plan for the next move."[258] Hier wird also auch eine gewisse Dualität erkennbar, die nach BEEKUN und BADAWI in zwei primäre Führungsrollen nach Maßgabe des Islam differenziert wird: die Rolle des *Servant-Leader* und die Rolle des *Guardian-Leader*.[259] Ein Führer ist demnach primär Diener seiner Untergebenen (Servant-Leader), indem er nach deren Wohl strebt und sie zum Guten anleitet („guide towards good"), also gewissermaßen auf dem „Rechten Weg" hält.[260] Die zweite Hauptrolle des muslimischen Führers ist es, als Guardian-Leader seine Gemeinde gegen Tyrannei und Unterdrückung zu verteidigen, das Gottesbewusstsein zu stärken und Gerechtigkeit zu fördern.[261] Diese reziproke Beziehungs-, Autoritäts- und Vertrauensorientierung hat damit auch auf das türkische Führungsverständnis großen Einfluss.[262]

Kemalismus: Die Auffassung, dass der Islam eine potenzielle Gefahr für den modernen Nationalstaat darstelle, hat den frühen Kemalismus als Ideologie stark geprägt.[263] BEKIM AGAI erklärt beispielsweise, dass deshalb bei der Gründung der Republik zum einen das religiöse Bildungssystem der *Medresen* aufgelöst und durch säkulare Schulen mit einheitlichen nationalen Lehrinhalten ersetzt wurde sowie zum anderen auch populäre religiöse Versammlungsorte geschlossen wurden.[264] AGAI

---

[255] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2002), S. 47
[256] Vgl. ebd.
[257] BEEKUN / BADAWI (1999), S. vii
[258] FARIS / PARRY (2011), S. 135
[259] Vgl. BEEKUN / BADAWI (1999) sowie FARIS / PARRY (2011), S. 135
[260] Vgl. ebd.
[261] Vgl. ebd.
[262] Vgl. PASA et al. (2001), S. 575
[263] Vgl. AGAI (2004), S. 18
[264] Vgl. ebd.

erläutert zudem, dass es zwischen 1933 und 1948 praktisch keine offizielle Möglichkeit zum Religionsstudium in der Türkei gab und dass außerdem Reformen erlassen wurden, welche Sanktionen für veräußerlichte Formen des religiösen Selbstverständnisses zur Folge hatten sowie eine Kleiderordnung im Sinne eines westlichen Bekleidungsstils beinhalteten.[265] Als weitere wichtige „anti-islamische“ Kernmaßnahmen des Kemalismus nennt AGAI, dass ferner der Gebetsruf in den dreißiger Jahren auf Türkisch erschallte und die Pilgerfahrt nach Mekka von 1934 bis 1947 verboten war.[266] Außerdem sollten „Sprachreformen und die Schaffung einer nationalen Geschichte […] die national-türkische Identität stärken, was durch Maßnahmen zur Schwächung der religiösen Identität flankiert wurde. Die Idee, dieses "Zivilisationsprojekt" auch gegen den Willen des Volkes durchsetzen zu müssen, war weniger Ausdruck eines "orientalischen Despotismus", sondern leitete sich aus dem jakobinischen Selbstverständnis der Eliten dieser Zeit ab.“[267]

Die so genannten *sechs Pfeiler* des Kemalismus, die im Mai 1931 auch in das Parteiprogramm der damaligen Einheitspartei MUSTAFA KEMAL ATATÜRKS (die *Republikanische Volkspartei CHP*) aufgenommen wurden, lauten folgendermaßen: *Nationalismus*, *Republikanismus*, *halkçılık* (gemäß AGAI meint dieses Wort, das oft mit „*Populismus*“ übersetzt wird, nicht den Populismus im heutigen Sinn, sondern vielmehr das programmatische „*Volkswohl*“), *Laizismus*, *Etatismus* (nach AGAI im Sinne einer Verantwortlichkeit des Staates für Wirtschaft und Gesellschaft) sowie *Reformismus* bzw. *Revolutionismus* (laut AGAI im Sinne einer ständigen Selbsterneuerung).[268] Diese sechs Pfeiler wurden zunächst zur Staatsdoktrin erhoben und 1937 letztendlich in die Verfassung eingeführt.[269] Zusammenfassend sind trotz unterschiedlicher historischer Schwerpunktlegung der türkische Nationalismus und das Bekenntnis zur laizistischen Republik und zu einem starken Staat durchgehende Hauptmerkmale des Kemalismus, welcher vor allem durch das Militär repräsentiert wird, das zur Wahrung des Kemalismus immer wieder in das politische Geschehen der Türkei eingriff.[270]

AGAI zeigt in seiner Analyse auch, „[…] dass sowohl der Kemalismus als auch der […] Islam dem zeitlichen Wandel unterliegen. Der Kemalismus hat im Laufe der Zeit mehrere Paradigmenwechsel in seinem Verhältnis zum Islam erlebt. Nach einer anfänglichen Ausgrenzung wurde der Islam immer stärker in das kemalistische Zivilisationsprojekt integriert und über das Präsidium für religiöse Angelegenheiten unter die Kontrolle des Staates gestellt. Der sunnitische Islam war dabei

---

[265] Vgl. AGAI (2004), S. 18
[266] Vgl. ebd.
[267] Ebd.
[268] Vgl. ebd.
[269] Vgl. derselbe, S. 19
[270] Vgl. ebd.

stets Bestandteil des türkischen Nationalismus."[271] Diese Beobachtung unterstreicht die einleitend erwähnte Parallelität und den simultanen Antagonismus von Kemalismus und (sunnitischem) Islam, welche bis heute die türkische Moralkultur prägen.

RICHARD D. LEWIS stellt dieses Zusammenspiel aus Islam und Kemalismus mit Bezug auf den türkischen Führungsstil auch auf eine recht anschauliche aber durchaus idealisierte Weise anhand folgender Abbildung dar:

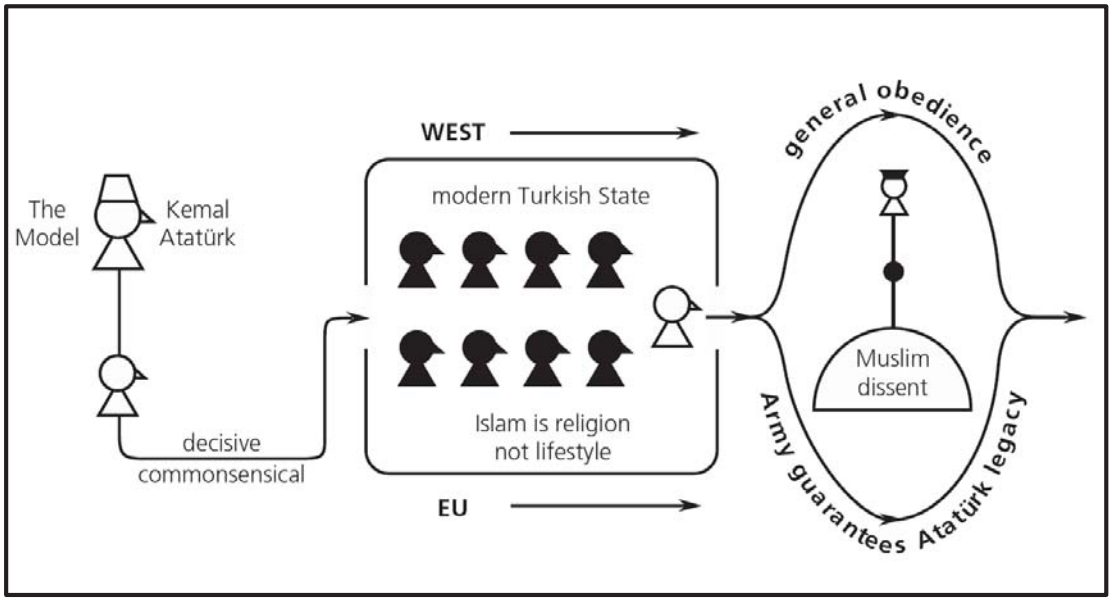

Abbildung 8: Turkish Leadership Style nach LEWIS

Quelle: LEWIS (2006), S. 391 (Figure 42.1)[272]

[271] AGAI (2004), S. 24

[272] Verwendung der Abbildung mit schriftlicher Genehmigung von Nicholas Brealey Publishing vom 23.05.2012.

4.4.2 Kulturdimensionen der Türkei: HOFSTEDE und GLOBE im Detail

Wie bereits bei der Untersuchung Chinas wird hier nun versucht, die angesprochenen moralkulturellen Einflussfaktoren mit den jeweiligen empirischen Ergebnissen von HOFSTEDE und der GLOBE Studie zu verknüpfen. Es folgen daher zunächst die Übersichtstabellen.

Tabelle 10: Indexwerte für HOFSTEDES Kulturdimensionen (Türkei)

Index / Kulturdimension	Punktwert	Rang
Machtdistanz	66	32-33 von 76
Individualismus	37	43 von 76
Maskulinität	45	43-45 von 76
Unsicherheitsvermeidung	85	23-25 von 76
Langzeitorientierung*	46	47 von 93

* Wert basiert auf der Analyse der *World Values Survey* durch MINKOV[273]

Quelle: Eigene Darstellung nach HOFSTEDE et al. (2010)

Tabelle 11: GLOBE Societal Value Survey - Werte für die Türkei

Kulturdimension	Höchster Wert	Türkei	Niedrigster Wert	Rang Türkei
Power Distance - "As Is"	5,80	**5,57**	3,89	**10 / 61**
Power Distance - "Should Be"	3,65	**2,41**	2,04	**51 / 61**
Institutional Collectivism - "As Is"	5,22	**4,03**	3,25	**41 / 61**
Institutional Collectivism - "Should Be"	5,65	**5,26**	3,83	**10 / 61**
In-Group Collectivism - "As Is"	6,36	**5,88**	3,53	**5 / 61**
In-Group Collectivism - "Should Be"	6,52	**5,77**	4,94	**22 / 61**
Assertiveness - "As Is"	4,89	**4,53**	3,38	**12 / 61**
Assertiveness - "Should Be"	5,56	**2,66**	2,66	**61 / 61**
Gender Egalitarianism - "As Is"	4,08	**2,89**	2,50	**56 / 61**
Gender Egalitarianism - "Should Be"	5,17	**4,50**	3,18	**37 / 61**
Uncertainty Avoidance - "As Is"	5,37	**3,63**	2,88	**49 / 61**
Uncertainty Avoidance - "Should Be"	5,61	**4,67**	3,16	**32 / 61**
Future Orientation - "As Is"	5,07	**3,74**	2,88	**36 / 61**
Future Orientation - "Should Be"	6,20	**5,83**	4,33	**16 / 61**
Performance Orientation - "As Is"	4,94	**3,83**	3,20	**45 / 61**
Performance Orientation - "Should Be"	6,58	**5,39**	4,92	**58 / 61**
Humane Orientation - "As Is"	5,23	**3,94**	3,18	**37 / 61**
Humane Orientation - "Should Be"	6,09	**5,52**	4,49	**25 / 61**

Quelle: Eigene Darstellung nach HOUSE et al. (2004) und KABASAKAL / BODUR (2008), S. 841

[273] Vgl. hierzu HOFSTEDE et al. (2010), S. 252ff.

Machtdistanz: Tabelle 10 zeigt einen Wert für die Türkei in HOFSTEDES Machtdistanz-Index, der mit Rang 32-33 von 76 weder besonders hoch, noch besonders niedrig ist, was zunächst als mögliches Gleichgewicht zwischen dem liberaleren Kemalismus und dem islamisch geprägten Autoritätsdenken gewertet werden könnte, wäre da nicht der hohe Power Distance „As Is“ Wert aus der GLOBE Studie.[274] KABASAKAL und BODUR bewerten diesen hohen „As Is“ Wert (5,57; Rang 10 von 61) als Indiz dafür, dass sich die eben angesprochene Autoritäts- und Hierarchieorientierung des Islam auch in türkischen Unternehmen sehr stark niederschlägt, was sie mit Bezug auf TROMPENAARS und HAMPDEN-TURNER untermauern.[275] Letztere stellten bei ihrer Untersuchung von Unternehmen in 38 Ländern unter anderem fest, dass türkische Unternehmen die steilste Hierarchie von allen untersuchten aufwiesen.[276] Türkische Führungspersonen erwarten also ein hohes Maß an Gehorsam von ihren Mitarbeitern, welche entsprechend zurückhaltend sind, Meinungsverschiedenheiten zur Sprache zu bringen.[277] Der sowohl absolut als auch relativ gesehen sehr niedrige Power Distance „Should Be“ Wert (2,41; Rang 51) spricht hingegen dafür, dass eine wesentlich flachere Hierarchie und niedrigere Machtdistanz gewünscht wird, was sich möglicherweise westlichen bzw. kemalistischen Einflüssen zuschreiben lässt.

Individualismus / Kollektivismus: Der Wert der Türkei in Hofstedes Individualismus-Index (Rang 43 von 76) suggeriert einen spürbaren Hang zum Kollektivismus in der türkischen Gesellschaft, wenn auch nicht so deutlich wie bei anderen kollektivistischen Moralkulturen (z.B. China). Ein ähnliches Bild wird auch durch den Institutional Collectivism „As Is“ Wert (4,03; Rang 41) gezeichnet, wohingegen der hohe „Should Be“ Wert (5,26; Rang 10) einen doch sehr starken Wunsch nach Gemeinschaftsorientierung bezüglich der Gesamtgesellschaft signalisiert. Der niedrige „As Is“ Wert lässt sich nach Ansicht von KABASAKAL und BODUR damit erklären, dass die türkische Gesellschaft ein vergleichsweise sehr niedriges Vertrauensniveau aufweise, denn ein niedriges Vertrauensniveau wirke sich hinderlich auf die Bildung und Institutionalisierung von Gruppensolidarität aus.[278] Diese Ansicht vertritt auch FRANCIS FUKUYAMA, indem er hervorhebt, dass „[d]as Vorhandensein von Vertrauen […] nicht nur die Entstehung großer Organisationen [erleichtert], sondern auch die

---

[274] Auch hier zeigt sich wieder die Diskrepanz zwischen den Kulturdimensionen HOFSTEDES und denen der GLOBE Studie, was von HOFSTEDE auch auf die verwendete Terminologie in den Umfragen zurückgeführt wird, sodass von den 18 GLOBE Kulturdimensionen („As Is“ & „Should Be“ x 9 Dimensionen) nicht weniger als neun mit HOFSTEDES Machtdistanz-Index eine signifikante Korrelation aufweisen (vgl. HOFSTEDE et al. (2010), S. 63).
[275] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2008), S. 849
[276] Vgl. TROMPENAARS / HAMPDEN-TURNER (1997), S. 161
[277] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2008), S. 849
[278] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2008), S. 845; vgl. hierzu auch INGLEHART (1997)

durch die moderne Informationstechnologie erst ermöglichte Evolution von großen Hierarchien in ein Netzwerk kleinerer Unternehmen."[279] Wenn also – wie im Falle der Türkei – das Vertrauen fehlt, „[…] ist Kooperation nur in einem System formaler Regeln und Vorschriften möglich, die verhandelt, beschlossen, verteidigt und – oftmals mit Zwangsmaßnahmen – durchgesetzt werden müssen."[280] Dies könnte möglicherweise auch eine Nachwirkung des oben angesprochenen kemalistischen „Zwangszivilisationsprojekts" gegen den Willen des Volkes sein. Andererseits spiegelt sich in dem hohen „Should Be" Wert wiederum der stark ausgeprägte Nationalismus und sicherlich zum Teil auch das Zugehörigkeitsgefühl zur muslimischen *umma* wider.[281] Die oben angesprochene herausragende Bedeutung der Familie zeigt sich dabei in den hohen In-Group Collectivism Werten der Türkei („As Is": 5,88; Rang 5; „Should Be": 5,77; Rang 22). Diese hohen Werte sprechen auch nach Ansicht von KABASAKAL und BODUR für den anhaltend großen Einfluss des Islam auf die türkische ökonomische Moralkultur, was sich auch daran zeige, dass die meisten wirtschaftlichen Organisationen in der Türkei Familienunternehmen seien.[282] Des Weiteren sei es eine gängige Praxis in türkischen Unternehmen, dass Mitarbeiter, welche dieselbe Schule besucht haben, auch in derselben Abteilung oder Führungsposition angestellt werden.[283]

Maskulinität / Femininität: Der Wert der Türkei in HOFSTEDES Maskulinitäts-Index ist auf Rang 43-45 von 76 und damit eher auf der femininen Seite. Dies erscheint hinsichtlich der oben angesprochenen Hierarchie und patriarchalen Strukturen möglicherweise zunächst etwas verwunderlich, jedoch muss man sich auch hier bewusst machen, dass HOFSTEDES Maskulinitäts- und Femininitätsdimension etwas anderes abbilden als die GLOBE Dimensionen: In der Türkei lassen sich demnach sowohl Aspekte finden, die eher für Maskulinität sprechen (wie z.B. ein recht hohes Maß an Chauvinismus) als auch Werte und Normen femininer Gesellschaften (wie z.B. die Wichtigkeit zwischenmenschlicher Beziehungen).[284] Eine ähnliche Diskrepanz spiegelt sich auch in der GLOBE Assertiveness Dimension wider, denn der „As Is" Wert ist mit 4,53 sowohl absolut als auch relativ hoch (Rang 12), wohingegen der „Should Be" Wert dieser Dimension mit 2,66 sogar den niedrigsten Wert der GLOBE Societies überhaupt aufweist (Rang 61). KABASAKAL und BODUR sehen den hohen „As Is" Wert im Zusammenhang mit der großen Bedeutung von Autorität und auch der zum Teil stark ausgeprägten Unsicherheit mit Blick auf politische und wirtschaftliche Sta-

[279] FUKUYAMA (1995b), S. 49
[280] derselbe, S. 45
[281] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2008), S. 845
[282] Vgl. dieselben, S. 846
[283] Vgl. ebd.
[284] Vgl. hierzu bspw. HOFSTEDE / HOFSTEDE (2009), S. 179

bilität, sodass aggressives und dominantes Verhalten auch aufgrund des oben bereits erwähnten niedrigen Vertrauensniveaus in der Türkei als notwendig erachtet wird.[285] Demgegenüber ist der Wunsch offenbar sehr hoch, diese moralkulturellen „Missstände“ zu beseitigen und eine Gesellschaft anzustreben, in der zwischenmenschliche Beziehungen von mitfühlendem und liebevollem Umgang dominiert werden. Einen ähnlichen, wenn auch nicht ganz so deutlichen Eindruck vermittelt auch der sehr niedrige Gender Egalitarianism „As Is“ Wert (2,89; Rang 56) im Zusammenspiel mit dem doch deutlich höheren „Should Be“ Wert (4,50; Rang 37). Auch hier liegt der Verdacht nahe, dass – trotz der signifikanten Verbesserungen durch die Reformen des Kemalismus – die Rechtsansprüche und Gleichstellung der Frauen nicht allen Bereichen der türkischen Gesellschaft ankamen, sodass die traditionelle Rollenverteilung des Islam zumindest in ländlichen Gebieten stark ausgeprägt ist und sich auch am (zum Teil) recht hohen geschlechterspezifischen Lohngefälle zeigt.[286]

Unsicherheitsvermeidung: Wie bereits bei China zeigt sich auch bei den Werten der Türkei eine starke Diskrepanz zwischen den Werten HOFSTEDES und der GLOBE Studie. Bei HOFSTEDE weist die Türkei eine hohe Unsicherheitsvermeidung auf (Rang 23-25 von 76), wohingegen die GLOBE Uncertainty Avoidance Werte wesentlich niedriger sind („As Is“: 3,63; Rang 49; „Should Be“: 4,67; Rang 32). KABASAKAL und BODUR führen diese Diskrepanz auch darauf zurück, dass die politische und wirtschaftliche Situation zwischen 1980 und 1990 wesentlich unsicherer gewesen sei und sich inzwischen auch raue Überlebensstrategien entwickelt hätten, sodass sich die Unsicherheitsvermeidung weniger an gesellschaftlichen Regeln oder Normen orientiert als vielmehr einer gewissen „Ellenbogenmentalität“, was im Einklang mit dem hohen Assertiveness „As Is“ und dem niedrigen Uncertainty Avoidance „As Is“ Wert ist.[287] Der höhere Uncertainty Avoidance „Should Be“ Wert zeigt demnach auch, dass sich die türkische Gesellschaft eine geregeltere und besser vorhersehbare Umwelt wünscht, bei der gesellschaftliche Regeln und Normen mehr im Vordergrund stehen.[288] Allerdings stehen auch hier möglicherweise Kemalismus und Islam in Konkurrenz zueinander, was die Wahl des „Regelwerks“ angeht.

---

[285] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2008), S. 844
[286] Vgl. dieselben, S. 848
[287] Vgl. dieselben, S. 850
[288] Vgl. ebd.

Langzeit- / Kurzzeitorientierung: Wie aus Tabelle 10 ebenfalls ersichtlich wird, ist der Wert der Türkei in HOFSTEDES Dimension der Langzeitorientierung ziemlich genau im Mittelmaß (Rang 47 von 93). Dieser Wert basiert dabei nicht wie bei China auf der oben erwähnten *Chinese Value Survey*, sondern auf einer Datenanalyse der *World Values Survey* durch MICHAEL MINKOV in 2007.[289] Da der Wert nur durch absolute Mittelmäßigkeit hervortritt, lassen sich hieraus auch keine klaren Aussagen ableiten. Ein etwas trennschärferes und doch auch hier recht gegensätzliches Bild zeichnen die Future Orientation Werte aus der GLOBE Studie („As Is“: 3,74; Rang 36; „Should Be“: 5,83; Rang 16). Der eher niedrige „As Is“ Wert repräsentiert nach Ansicht von KABASAKAL und BODUR die Einflüsse der oben angesprochenen islamischen Vorstellungen von Schicksal auf die türkische Moralkultur, da diese zu einer Akzeptanz des Status quo als „gottgegeben“ führen, sodass die Lebensumstände oft einfach hingenommen werden, anstatt Pläne für die Zukunft zu schmieden.[290] Der wesentlich höhere „Should Be“ Wert lässt sich hingegen mit der Prägung durch den Etatismus des Kemalismus erklären, da sich der Wunsch nach höherer Vorausplanung und Zukunftsorientierung auch in Artikeln der Staatsverfassungen von 1961 und 1982 widerspiegle, nach denen der Staat für die Planung wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Entwicklung verantwortlich sei, wie auch KABASAKAL und BODUR erläutern.[291] Die Implikationen der islamischen Prägung für veränderungsorientiertes Führungsverhalten und Innovationen lassen sich auch recht anschaulich am Beispiel der Einführung des Buchdrucks in der Türkei ablesen, welches von HOFSTEDE und dessen Mitautoren genannt wird: „While in Europe printing had been invented around 1450, the first printing press in Turkey was installed in 1729, and it was closed down in 1742 by conservative Muslims.“[292] Auch wenn dieses Beispiel bereits fast drei Jahrhunderte zurückliegt, ist es in gewisser Weise bezeichnend für die auch heute noch spürbare islamisch bedingte „Kurzzeitorientierung“ in der türkischen Moralkultur. Dieser Verdacht wird zumindest teilweise durch die relativ niedrigen Werte der Türkei bei der Performance Orientation Dimension verstärkt („As Is“: 3,83; Rang 45; „Should Be“: 5,39; Rang 58). Obwohl der „Should Be“ Wert absolut gesehen deutlich höher ist als der „As Is“ Wert, deuten die Werte darauf hin, dass die ökonomische Moralkultur der Türkei nicht gerade durch ihre übermäßig hohe Leistungsorientierung hervorsticht, was KABASAKAL und BODUR auch mit ökonomischen Indikatoren wie geringen Direktinvestitionen und verhältnismäßig niedrigen Ausgaben für Forschung und Entwicklung unterstreichen.[293]

---

[289] Vgl. hierzu HOFSTEDE et al. (2010), S. 252ff. und für MINKOVs Analyse: vgl. MINKOV (2007)
[290] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2008), S. 843
[291] Vgl. ebd.
[292] HOFSTEDE et al. (2010), S. 270
[293] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2008), S. 842

Humane Orientation: Der sowohl absolut als auch relativ niedrige Humane Orientation „As Is“ Wert (3,94; Rang 37) verdeutlicht das verhältnismäßig schlecht entwickelte Sozialversicherungssystem in der Türkei, sodass vorwiegend Familien und andere „In-Groups“ unterstützend einspringen (müssen), wohingegen das altruistische Verhalten über diese recht engen Kleingruppen hinaus kaum sichtbar wird.[294] Auch hier zeigt der absolut und relativ höhere „Should Be“ Wert (5,52; Rang 25), dass der Wunsch nach einer „humaneren Gesellschaft“ in der Türkei sehr präsent ist, wie oben bereits bei anderen Kulturdimensionen deutlich wurde.[295] Die Implikationen für das türkische Führungsverhalten lassen sich auch hier zum Teil schon herauslesen, da es sich bei der Mehrheit der wirtschaftlichen Organisationen um Familienunternehmen handelt, sodass die paternalistischen Beziehungen auch dazu führen können, dass sich Führungspersonen in persönliche Belange der Mitarbeiter einmischen, die in moralkulturell anders geprägten Ländern womöglich als unerwünschte Verletzung der Privatsphäre gesehen werden.[296]

4.4.3 Domestic Leadership und CLT-Führungsdimensionen in der Türkei

Wie sich schon mehrfach angedeutet hat, wirken sich Kemalismus und Islam als moralkulturelle Identitätssemantiken auf Domestic Leadership in der Türkei aus. Um ein besseres Bild davon zu bekommen, welche Merkmale in der Türkei als förderlich oder hinderlich für effektives Führungsverhalten gelten, werden auch hier analog zu Kapitel 4.2.3 die Werte in den CLT-Führungsdimensionen präsentiert und hinsichtlich der moralkulturellen Einflüsse beleuchtet.

Tabelle 12: GLOBE CLT-Führungsdimensionen: Türkei

CLT-Führungsdimension	Höchster Wert	Türkei	Niedrigster Wert	Rang Türkei
Charismatic / Value Based Leadership	6,46	**5,95**	4,51	**23 / 61**
Team-Oriented Leadership	6,21	**6,01**	4,74	**7 / 61**
Participative Leadership	6,09	**5,09**	4,50	**42 / 61**
Humane-Oriented Leadership	5,75	**4,90**	3,82	**29 / 61**
Autonomous Leadership	4,63	**3,83**	2,27	**34 / 61**
Self-Protective Leadership	4,62	**3,57**	2,55	**26 / 61**

Quelle: Eigene Darstellung nach HOUSE et al. (2004) und KABASAKAL / BODUR (2008), S. 860

[294] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2008), S. 848
[295] Vgl. ebd.
[296] Vgl. PASA et al. (2001)

Mit Blick auf obige Tabelle fällt zunächst auf, dass Team-Oriented Leadership gefolgt von Charismatic / Value Based Leadership die höchsten Werte innerhalb der Türkei aufweisen. Bei näherer Betrachtung der Charismatic / Value Based Dimension lässt sich erkennen, dass hier insbesondere die Unterskalen „visionär" (*visionary;* Rang 13) und „Entscheidungsfreude" (*decisive*; Rang 2) auch im internationalen Vergleich die höchsten Werte darstellen.[297] Hier spiegelt sich möglicherweise die angesprochene Doppelrolle des muslimischen Führers als Servant-Leader und Guardian-Leader wider, der seinen Untergebenen auf visionäre Art den rechten Weg weisen soll und gleichzeitig als entscheidungsfreudige Autoritätsperson auftritt. Zudem lässt sich hier auch der Kemalismus als inspirierender Einflussfaktor vermuten, da sich die Attribute der Charismatic / Value Based Leadership Dimension auch auf MUSTAFA KEMAL ATATÜRK übertragen lassen, der auch heute noch für viele türkische Führungspersonen eine Vorbildfunktion hat.[298] Dass Team Oriented Leadership wiederum die größte Rolle spielt und auch im internationalen Vergleich als besonders wichtig erachtet wird (Rang 7), lässt sich zu einem Großteil damit erklären, dass die meisten türkischen Unternehmen in Familienbesitz sind, sodass in Verbindung mit den oben angesprochenen familiären und sozialen Interdependenzen (hohe In-Group Collectivism Werte) die Fähigkeit zur effektiven Teambildung und Durchsetzung gemeinsamer Ziele als Kernkompetenz türkischer Führungspersonen gesehen werden kann. Für die Bedeutung des Kollektivs und gleichzeitig eine starke Autoritätsorientierung mit steiler Hierarchie in türkischen Unternehmen spricht auch der Wert in der Participative Leadership Dimension: Auch wenn die Einbindung von Mitarbeitern mit einem Wert von 5,09 insgesamt positiv gesehen wird, ist dieser Wert im internationalen Vergleich recht niedrig (Rang 42), was vor allem durch den vergleichsweise sehr hohen Wert in der Unterskala „autokratisch" herrührt (3,22; Rang 8), was wiederum mit Blick auf die islamisch geprägte Machtdistanz auch wenig überrascht. Die Humane-Oriented – *Führungsdimension* zeichnet dabei ein ähnliches Bild wie bereits die obige Humane Orientation – *Kulturdimension*, auch wenn die Bedeutung im Vergleich zu den anderen Werten der CLT-Führungsdimensionen fast noch etwas größer zu erwarten wäre („nur" 4,90; Rang 29), denn die paternalistisch geprägte (Mit-)Menschlichkeit einer türkischen Führungsperson geht mitunter sogar so weit, dass ein Geschäftsführer das Kind eines Mitarbeiters nach England zu einer Krebsbehandlung begleitete, da die Familie kein Englisch sprach.[299] Die wiederum nur leicht negativen, fast schon neutralen Bewertungen von Autonomous (3,83; Rang 34) und Self-Protective Leadership

[297] Vgl. KABASAKAL / BODUR (2008), S. 860
[298] Vgl. hierzu auch KABASAKAL / BODUR (2008), S. 850ff.
[299] Vgl. PASA et al. (2001), S. 575

(3,57; Rang 26) lassen sich ebenfalls mit dem noch immer starken islamischen Autoritätsdenken erklären.

Insgesamt zeigt sich also auch an den CLT-Führungsdimensionen der Antagonismus von liberaler, „*westlicher*“ Orientierung durch den Kemalismus und stark konservativer Prägung durch den Islam. Dieser Aspekt wird von PASA, KABASAKAL und BODUR folgendermaßen formuliert: „Outstanding leaders are expected to change the system and challenge existing ways of doing things, yet not to go against established beliefs and values that are shared in society. Outstanding leaders are perceived to be both traditional and change-oriented simultaneously, pointing to a paradox regarding the concept of leadership in the Turkish context.”[300] KABASAKAL und BODUR fassen daher auch zusammen, dass „[…] the ideal leader will be a person who is able to initiate change and provide vision and performance excellence by keeping group solidarity and at the same time avoiding nepotism.”[301]

4.5 Der westliche Kulturcluster im Überblick

Häufig ist wie oben von „*westlicher*“ Orientierung, „*westlichen*“ Werten oder schlicht *dem Westen* die Rede, wenn versucht wird, eine moralkulturelle Abgrenzung gegenüber anderen Kulturclustern darzustellen. In obiger Tabelle 4 (Kapitel 3) wird jedoch auch deutlich, dass SCHRAMMS westlicher Kulturcluster in mindestens vier „Subkulturcluster“ aufgeteilt werden kann, wie dies bei der GLOBE Studie der Fall ist. Auch von HUNTINGTON wird beispielsweise die Schwierigkeit einer kulturellen Grenzziehung zwischen dem „westlich“ geprägten Teil Europas und dem (slawisch-) orthodoxen Teil angesprochen.[302] Wie bei allen Betrachtungen moralkulturspezifischer Verhaltensweisen gilt es also auch beim westlichen Kulturcluster die richtige „Flughöhe“ zu finden. Den einzelnen Ländern des Kulturclusters dabei jegliche moralkulturelle Gemeinsamkeit abzusprechen wäre sicherlich philiströs; „den Westen“ hingegen als moralkulturell relativ homogenes Konstrukt zu betrachten erscheint jedoch mindestens ebenso inadäquat für die Analyse eines moralkulturell determinierten Führungsverhaltens. Die Diversität innerhalb des westlichen Kulturclusters hinsichtlich als effektiv erachteter Führungsmerkmale wird auch mit Blick auf umseitig folgende Tabelle 13 deutlich, in der die unterschiedlichen Gewichtungen der sechs CLT-Führungsdimensionen in den GLOBE Kulturclustern *Anglo, Latin Europe, Nordic Europe und Germanic Europe* abgebildet werden.[303]

---

[300] PASA et al (2001), S. 581
[301] KABASAKAL / BODUR (2008), S. 871
[302] Vgl. HUNTINGTON (1996), S. 251ff.
[303] Vgl. hierzu bspw. auch die Untersuchung von 22 europäischen Ländern in Bezug auf verschiedene Führungsideale durch BRODBECK et al. (2000).

Tabelle 13: Bedeutungsunterschiede der CLT-Führungsdimensionen im „Westen“

Kultur-cluster	GLOBE CLT-Führungsdimensionen					
	Charismatic / Value-Based	Team Oriented	Partici-pative	Humane Oriented	Autono-mous	Self-Protective
Anglo	↑↑	↔	↑	↑	↔	↓
Latin Europe	↑	↔	↔	↓	↓	↔
Nordic Europe	↑	↔	↑	↓↓	↔	↓↓
Germanic Europe	↑	↓	↑↑	↔	↑↑	↓

Quelle: Eigene Darstellung nach HOUSE et al (2004) und JAVIDAN et al. (2006b)

Legende: ↑ = hoher Bedeutungsgrad; ↔ = mittlerer Bedeutungsgrad; ↓ = niedriger Bedeutungsgrad; ↑↑ oder ↓↓ kennzeichnen den (relativ) höchsten bzw. niedrigsten Wert für eine bestimmte Führungsdimension unter Berücksichtigung aller zehn GLOBE Kulturcluster.

Diese Beobachtungen unterstreichen die Notwendigkeit einer weiteren Einschränkung bei der Analyse des westlichen Kulturclusters, weshalb hier – wie bereits im obigen Fall des islamischen Kulturclusters – einer der GLOBE Kulturcluster herausgegriffen werden soll. Diese Auswahl ist dabei jedoch etwas „willkürlicher“ als im vorigen Beispiel, da sich hier prima facie kaum Ursprungs- oder Kerngebiete der ökonomischen Moralkultur identifizieren lassen.[304] Mit Blick auf die europäische Geschichte (und auch angesichts des Herkunftslands des Verfassers dieses Working Papers) fällt diese subjektive Wahl auf den GLOBE Kulturcluster Germanic Europe, der neben Deutschland auch die Niederlande, Österreich und die (deutschsprachige) Schweiz umfasst, welche alle – wenn auch zum Teil nur kurzfristig – einstmals Teil des Heiligen Römischen Reiches waren.[305] Die nachfolgende Tabelle präsentiert daher in gewohnter Weise wichtige sozioökonomische Daten dieser vier Länder.

Tabelle 14: Wichtige sozioökonomische Daten des Germanic Europe Clusters

Land	Bevölkerung 2010 in Mio.	BNE 2010 (KKP) in Mrd. $	BNE / Kopf 2010 (KKP) in $	HDI Rang 2011 (von 187)
Deutschland	82	3.116,1	38.170	9
Niederlande	17	707,9	42.590	3
Österreich	8	330,3	39.410	19
Schweiz	8	383,1	49.180	11

Quelle: Eigene Darstellung nach THE WORLD BANK (2011) und UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2011)

[304] Vgl. hierzu auch GUPTA / HANGES (2004), S. 185ff.
[305] Vgl. SZABO et al. (2002), S. 61

Aus Tabelle 14 geht hervor, dass es sich hier im Gegensatz zu den beiden oben betrachteten Kulturclustern um einen relativ homogenen Cluster handelt, was den durchgängig hohen Lebensstandard in den Ländern anbelangt. Im Hinblick auf die ökonomische Moralkultur lässt sich diese Entwicklung trotz ihrer Multikausalität wohl insbesondere auf die kapitalistischen Marktwirtschaftssysteme dieser Nationen zurückführen, da auch alle vier Länder nur über relativ geringe natürliche Ressourcen verfügen und damit stark vom Außenhandel abhängig sind.[306] Doch gerade die Entstehung des Kapitalismus in Europa wird hinsichtlich der Einflüsse moralkultureller Faktoren oft sehr unterschiedlich bewertet.[307] Die Wurzeln des Kapitalismus sind vielschichtig und die gesellschaftlichen Ausdifferenzierungen der westlichen Moralkultur lassen sich auch (oppositiv zum vorherigen Fall des islamischen Kulturclusters) durchaus trennbar von der Religion betrachten.[308] Allerdings stellt nach Ansicht von GUPTA und HANGES mit Bezug auf obigen Germanic Europe Cluster bereits die Christianisierung der Germanen eine sehr frühe kulturprägende Zäsur dar, die sich auch nach dem Mittelalter mit der Reformation fortsetzte und damit „[…] the Protestant form of Christianity evolved as a distinct Germanic interpretation of life.“[309] In diesem Zusammenhang muss auch MAX WEBERS Werk *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* genannt werden, worin er versucht, die „[…] Bedingtheit der Entstehung einer *Wirtschaftsgesinnung:* des *Ethos,* einer Wirtschaftsform, durch bestimmte religiöse Glaubensinhalte, und zwar an dem Beispiel der Zusammenhänge des modernen Wirtschaftsethos [Anm.: des westeuropäisch-amerikanischen Kapitalismus] mit der rationalen Ethik des asketischen Protestantismus […]“ zu analysieren.[310] WEBER weist in seiner Vorbemerkung jedoch bereits darauf hin, dass „[d]er spezifisch moderne okzidentale Kapitalismus […] zunächst offenkundig in starkem Maße durch Entwicklungen von technischen Möglichkeiten mitbestimmt [ist].“[311] Zudem erklärt WEBER auch an anderer Stelle deutlich, dass „[…] ganz und gar nicht eine so töricht-doktrinäre These verfochten werden [soll] wie etwa die: daß der *kapitalistische Geist* […] nur als Ausfluß bestimmter Einflüsse der Reformation habe entstehen können oder wohl gar: daß der Kapitalismus als Wirtschaftssystem ein Erzeugnis der Reformation sei. […] Sondern es soll nur festgestellt werden: ob und wieweit religiöse Einflüsse bei der qualitativen Prägung und quantitativen Expansion jenes *Geistes* über die Welt hin mit beteiligt gewesen

---

[306] Vgl. SZABO et al. (2002), S. 58
[307] Vgl. FUKUYAMA (1995b), S. 63
[308] Besonders im Hinblick darauf, dass beispielsweise Recht oder Politik nicht ausschließlich auf einer distinkten religiösen Grundlage basieren.
[309] GUPTA / HANGES (2004), S. 185
[310] WEBER (1920/2006), S. 19f.; vgl. hierzu auch FUKUYAMA (1995b), S. 63ff. sowie SCHRAMM (2008), S. 127ff.
[311] WEBER (1920/2006), S. 18

sind und welche konkreten Seiten der auf kapitalistischer Basis ruhenden Kultur auf sie zurückgehen."[312]

Ohne an dieser Stelle adäquat im Detail auf WEBERS umfangreiche Ausführungen eingehen zu können, sei hier jedoch erwähnt, dass er insbesondere die religiösen Vorstellungen von MARTIN LUTHER (1483-1546) und JOHANNES CALVIN (1509-1564) betrachtet; wobei er vor allem die Einstellung zur Arbeit in Berufen und die *Prädestinationslehre* (= Vorstellung von einer göttlichen Vorbestimmung darüber, wer *a priori* zu ewigem Leben auserwählt oder zu ewiger Verdammnis bestimmt ist) des *Calvinismus* in Verbindung mit dessen „asketischer" bzw. sittlicher Lebensführung untersucht.[313] Die Beantwortung der Frage, wer im Sinne CALVINS zu den Auserwählten gehöre, spielte dabei – trotz CALVINS explizitem Hinweis auf die „Nichterkennbarkeit" dieses *Gnadenstandes* – insbesondere für die Reformbewegungen des *Pietismus* und *Puritanismus* (aber auch darüber hinaus) eine so große Rolle, dass im Laufe der Zeit nach verschiedenen (äußerlich sichtbaren) Anzeichen dafür gesucht wurde, dass man sicher zu den Auserwählten gehörte.[314] So wurde letztlich „[…] um jene Selbstgewißheit zu erlangen, als hervorragendstes Mittel rastlose Berufsarbeit eingeschärft. Sie und sie allein verscheuche den religiösen Zweifel und gebe die Sicherheit des Gnadenstandes."[315] Damit wurde gemäß FUKUYAMA auch die „[…] Möglichkeit der individuellen Erlösung ohne Vermittlung traditioneller Hierarchien wie der katholischen Kirche […]" geschaffen.[316] Dieses (durch die calvinistische Arbeits- und Erwerbsethik) *individualisierte Erlösungspotenzial* lässt sich hier bereits als eine elementare Triebkraft für den allgemein sehr hohen Stellenwert von *individueller Entfaltung* und von *Selbstverwirklichung* im westlichen Kulturcluster interpretieren.[317]

An der Beurteilung der WEBERschen Aussagen scheiden sich bis heute die Geister.[318] So wird zum Teil auch in zeitgenössischen Publikationen die Frage nach einer kausalen Verbindung zwischen Protestantismus und wirtschaftlicher Entwicklung sehr unterschiedlich beantwortet. GERNOT STELLBERGER stellt beispielsweise am Rande seiner Untersuchung der Innovationsfähigkeit islamischer Gesellschaften auch einen aktuellen Zusammenhang zwischen Protestantismus und Innovations-

---

[312] WEBER (1904-05/1920/2006), S. 78f.
[313] Vgl. derselbe sowie SCHRAMM (2008), S. 128f.
[314] Vgl. WEBER (1904-05/1920/2006), S. 97f.
[315] WEBER (1904-05/1920/2006), S. 98
[316] FUKUYAMA (1995b), S. 63
[317] Dieser hohe Stellenwert wird unter anderem an den In-Group Collectivism „As Is" Werten deutlich, die in allen vier „westlichen" GLOBE Clustern (Anglo: 4,30; Germanic Europe: 4,21; Latin Europe: 4,80; Nordic Europe: 3,75) wesentlich niedriger als beispielsweise im Confucian Asia (5,42) oder Middle East (5,58) Cluster ausfallen (vgl. HOUSE et al. (2004)). Zudem wird dies auch an den hohen Werten der „westlichen" Länder in HOFSTEDES Individualismus-Index sichtbar (vgl. HOFSTEDE et al. (2010), S. 95f.).
[318] Vgl. bspw. SCHRAMM (2008), S. 132 und auch FUKUYAMA (1995b), S. 63f.

neigung von Staaten des gegenwärtigen westlichen Kulturclusters fest;[319] während es wiederum anderen Wissenschaftlern wie etwa DAVIDE CANTONI anhand Bevölkerungsdaten von 272 Städten des Heiligen Römischen Reiches im Zeitraum 1300 bis 1900 nicht gelingt, empirisch einen langfristigen Unterschied zwischen katholischen und protestantischen Regionen hinsichtlich der ökonomischen Entwicklung festzustellen.[320]

An dieser Stelle sei rückblickend auf das oben erwähnte Verbot von *riba* im Islam auch der kurze Einschub erlaubt, dass sich LUTHER im Gegensatz zu CALVIN noch deutlich für das auch im Christentum lange Zeit verbreitete Zinsverbot aussprach, welches jedoch bald in allen protestantischen Gebieten Europas aufgehoben wurde; und auch die Gewissensfrage hinsichtlich der „Wucherzins-Thematik" war mit Beginn des 18. Jahrhunderts für die Protestanten größtenteils geklärt, während die Katholiken das Zinsverbot erst 1983 endgültig aus dem katholischen Kirchenrecht strichen.[321]

Die umseitigen Abbildungen zeigen wie gewohnt die GLOBE Kultur- und Führungsdimensionen des Germanic Europe Clusters. Hier fallen zunächst die relativ niedrigen In-Group Collectivism und die hohen Uncertainty Avoidance „As Is" Werte auf sowie die relativ hohen Bedeutungsgrade insbesondere von Participative und Autonomous Leadership (siehe hierzu auch obige Tabelle 13). Die beiden letzteren scheinbar widersprüchlichen Werte spiegeln möglicherweise auch die Einflüsse historisch bedingter Gegenpole zwischen demokratischer Partizipation und Gehorsam gegenüber dem Führer (die negative Konnotation des Begriffs ist hier durchaus beabsichtigt) wider, welche die Länder des Germanic Europe Clusters moralkulturell prägten.[322]

Für die nachfolgende Detailanalyse wird mit Deutschland das sowohl flächenmäßig größte als auch bevölkerungsreichste und wirtschaftsstärkste Land des Germanic Europe Clusters herangezogen.

---

[319] Vgl. STELLBERGER (2007), S. 335ff. (Kap. 6.2.4.3)
[320] Vgl. CANTONI (2009), S. 34f.
[321] Vgl. hierzu insbes. JONES (2008) und RIEDERER (2010)
[322] Vgl. hierzu bspw. auch SZABO et al. (2002), S. 66

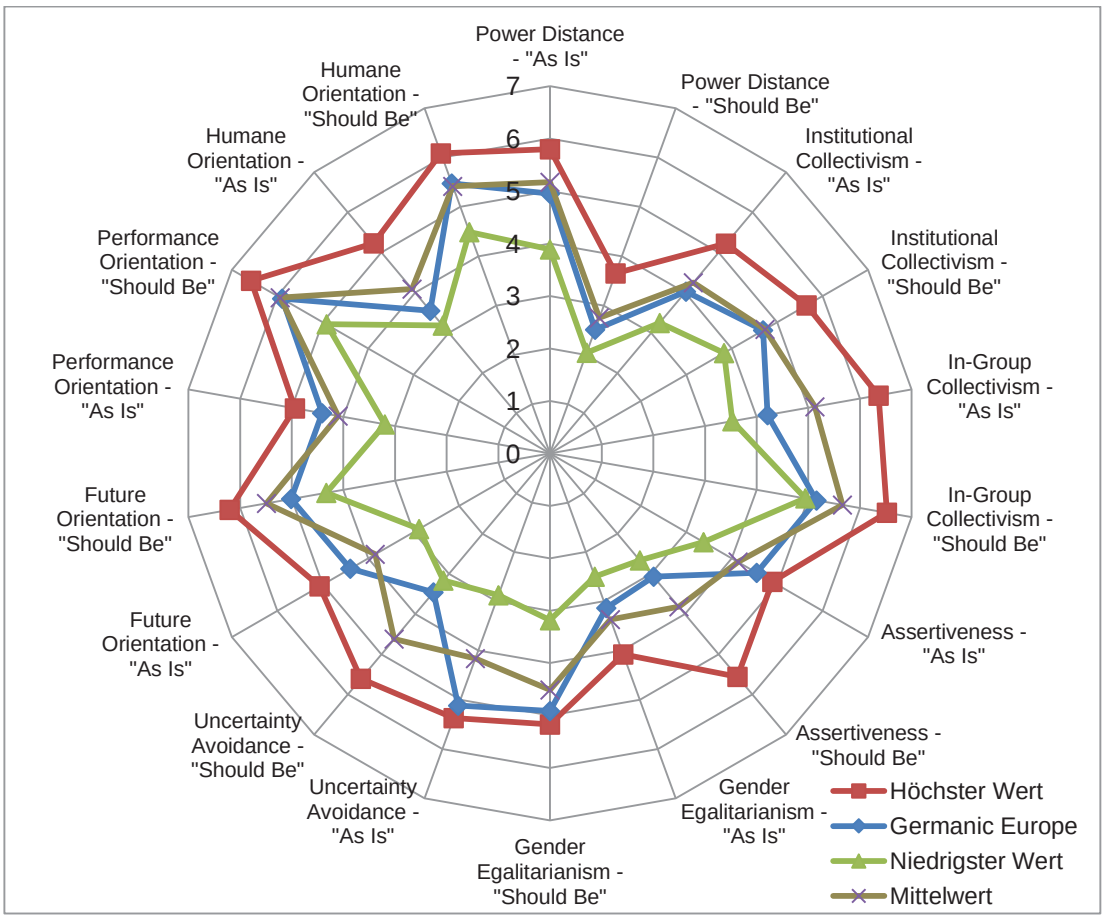

Abbildung 9: GLOBE Societal Culture - Werte (Germanic Europe)

Quelle: Eigene Darstellung nach House et al. (2004)

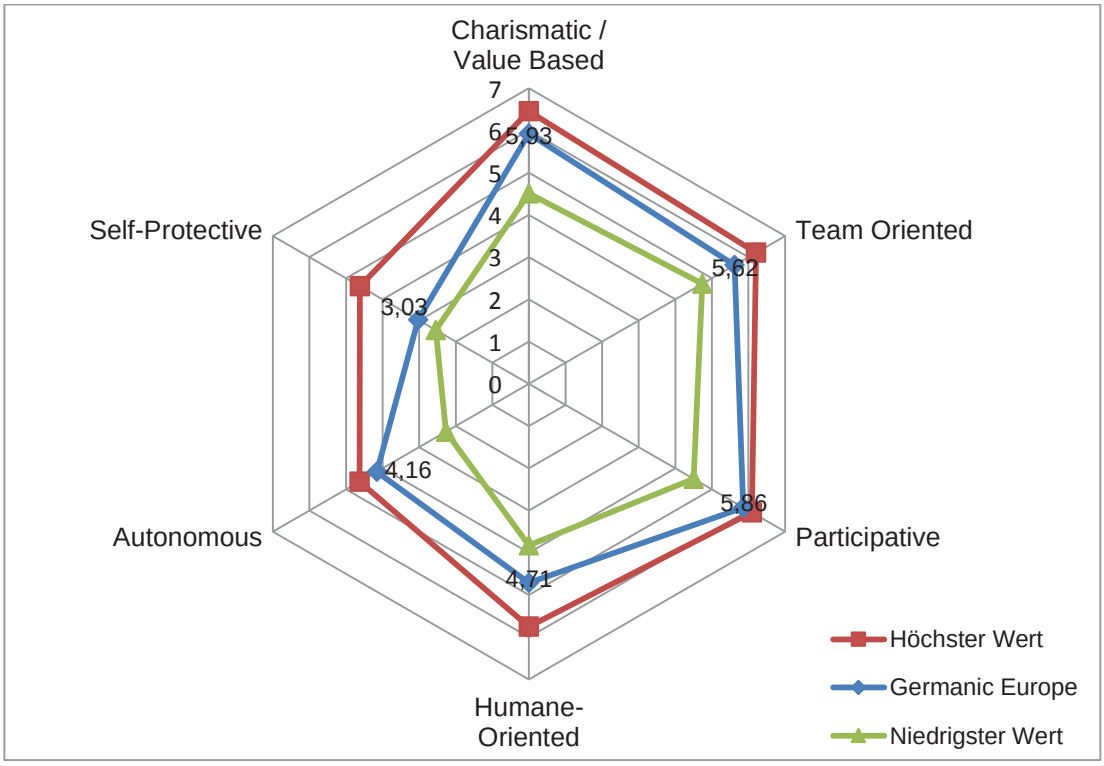

Abbildung 10 Globale CLT-Werte (Germanic Europe)

Quelle: Eigene Darstellung nach House et al. (2004) und Chhokar et al. (2008)

4.6 Moralkultur und Führungsarchetypen am Beispiel Deutschland

4.6.1 Einflüsse auf die allgemeine lokale Moralkultur Deutschlands

„Es ist der Charakter der Deutschen, daß sie über allem schwer werden und daß alles über ihnen schwer wird.“[323]

– JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Dieses Zitat trifft auch für die Betrachtung der moralkulturellen Einflüsse, also der Identitätssemantik Deutschlands, den sprichwörtlichen Nagel auf den Kopf. Ob „Charakter“ oder nicht – die Analyse der deutschen Moralkultur bleibt selbst dann eine schwere Aufgabe, wenn der Fokus auf moralkulturell determiniertes Führungsverhalten gelegt wird. Deutschland war und ist ein Land der Gegensätze oder, wie es FELIX BRODBECK und MICHAEL FRESE ausdrücken, *chronisch zerrissen und gespalten.*[324] Bereits GEORG SIMMEL stellte 1917 fest, dass „[d]ie Form, in der der Deutsche sein Lebensideal bildet, […] einen Typus [zeigt], der von keinem anderen Volk vertreten zu sein scheint. […] Die ganze deutsche Geistesgeschichte […] erweist: das Ideal des Deutschen ist der vollkommene Deutsche - und zugleich sein Gegenteil, sein Anderes, seine Ergänzung.“[325] Diese moralkulturelle Ambiguität zeigt sich auch bis heute und wurde durch die globalisierungsbedingt zunehmenden Einflüsse anderer Moralkulturen eher noch verschärft. So verwendet beispielsweise auch MICHAEL SCHRAMM ein Oxymoron, nämlich den Begriff der „*individualistischen Gleichheitskultur*“, um die deutsche Moralkultur (im Unterschied zur japanischen „*hierarchischen Status- und Beziehungskultur*“) zu charakterisieren.[326]

Diese gefühlte Dualität lässt sich in gewissem Umfang selbst in den Grundrechten des Grundgesetzes (GG) ausmachen, wenn man zum Beispiel die Artikel 2 und 3 GG in diesem Licht betrachten will: Nach Artikel 2 Absatz 1 GG hat zwar jeder das individuelle „[…] Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, […]“ aber nur „[…] soweit er nicht die Rechte anderer verletzt und nicht gegen die verfassungsmäßige Ordnung oder das Sittengesetz [Anm.: also die *deutsche Moralkultur*!] verstößt […]; gleichzeitig sind nach Artikel 3 Absatz 1 GG alle Menschen *vor dem Gesetz* gleich und niemand darf nach Artikel 3 Absatz 3 GG unter anderem wegen […] seiner Abstammung, […] seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden […]“, obwohl doch gerade diese wesentlichen Bausteine der moralkulturellen Identitätssemantik und auch die *Gleichheit* bereits in Artikel 2 Absatz 1 GG auf den Geltungs-

---

[323] Aus *Wilhelm Meisters theatralische Sendung,* zitiert nach SIMMEL (1917), S. 31
[324] “Chronically Torn and Divided” (BRODBECK / FRESE (2008), S. 151)
[325] SIMMEL (1917), S. 33
[326] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 19

raum des Sittengesetzes, also der deutschen Moralkultur, reduziert bzw. relativiert wurden.[327] Mit anderen Worten: hier prallen *Ethnozentrismus* und *Partikularismus* auf *Universalismus* und *Zentralismus* und lassen den Betrachter verwirrt im sprichwörtlichen Regen stehen.[328]

Möglicherweise lässt sich diese Verwirrung durch einen Blick auf die geschichtliche Zerrissenheit und Teilung Deutschlands etwas abschwächen oder zumindest besser erklären: BRODBECK und FRESE nennen als einflussreichste historische Spaltungen der deutschen Moralkultur die folgenden:[329]

- zwischen bildungsferner Barbarei und Zivilisation (Germanen vs. Römer),
- zwischen Katholiken und Protestanten (ein Beispiel: Dreißigjähriger Krieg),
- zwischen Romantik und Rationalität,
- zwischen überschwänglicher nationaler Identität und Minderwertigkeitsgefühl gegenüber anderen europäischen Ländern wie etwa Frankreich und England
- und letztendlich *mehrfach* zwischen den *östlichen* und *westlichen* Ländern, beispielsweise durch die Revolutionen von 1848/49 und hundert Jahre später durch die Spaltung in BRD und DDR.

Auf all diese Punkte und ihre jeweilige Bedeutung für die moralkulturelle Identitätssemantik Deutschlands im Detail einzugehen, würde selbst mit speziellem Bezug auf das Führungsverhalten den Rahmen dieses Working Papers sprengen, sodass an dieser Stelle weitere Einschränkungen und Fokussierungen notwendig werden.

Eine wesentliche Einschränkung ergibt sich hier bereits aus der Datenlage: HOFSTEDES Indexwerte basieren zum Großteil auf Umfrageergebnissen aus Westdeutschland und in der GLOBE Studie wird Deutschland trotz der Wiedervereinigung als zwei unterschiedliche „Societies“ betrachtet, die sich auch in den Werten der jeweiligen Kultur- und Führungsdimensionen zum Teil deutlich unterscheiden.[330] Die mitunter gravierenden innerdeutschen Unterschiede bezüglich der ökonomischen Moralkultur sind – selbst nach der vor über zwei Jahrzehnten erfolgten Wiedervereinigung – nach wie vor beobachtbar, was von BRODBECK und FRESE unter anderem auch auf den Wertewandel und Paradigmenwechsel durch die westdeutsche Studentenbewegung der 1960er Jahre zurückgeführt wird, sodass eine „Westernisierung“ (im Sinne einer Erhöhung des Individualismus sowie auch der Wertschätzung von Risikobereitschaft, Innovation, kultureller Heterogenität und Ungehorsam) stattfand, welche in Ostdeutschland ausblieb.[331] Anhand der nachfolgenden

---

[327] Vgl. für den Gesetzestext: DEUTSCHER BUNDESTAG (2010), S. 15
[328] An dieser Stelle wäre möglicherweise auch ein bekanntes Zitat aus GOETHES *FAUST* angebracht: „[…] Da steh’ ich nun, ich armer Thor! Und bin so klug als wie zuvor […]“ (*FAUST I* aus der Szene *Nacht*, Vers 358f. – Zitiert nach GOETHE (1808), S. 33)
[329] Vgl. für die nachfolgende Aufzählung BRODBECK / FRESE (2008), S. 151
[330] Siehe Anhang A-2; vgl. hierzu auch BRODBECK / FRESE (2008), S. 162 u. 174
[331] Vgl. BRODBECK / FRESE (2008), S. 153

Tabelle werden auch die anhaltenden ökonomischen Unterschiede zwischen den alten und den neuen Bundesländern anhand ausgewählter Indikatoren für das Jahr 2010 sichtbar.

Tabelle 15: Innerdeutsche Ökonomische Unterschiede im Jahr 2010

Region	Einwohner in 1000 Personen	BIP in jeweiligen Preisen in Mrd. €	BIP in jeweiligen Preisen je Einwohner in €	Arbeitnehmerentgelt je Arbeitnehmer (Inland) in €
alte Bundesländer (ohne Berlin)	65.412,66	2.115,47	32.340,-	36.062,-
neue Bundesländer (ohne Berlin)	12.893,66	288,61	22.384,-	28.647,-
Berlin	3.444,4	94,72	27.499,-	34.433,-
Deutschland	81.750,72	2.498,80	30.566,-	34.936,-

Quelle: Eigene Darstellung nach STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2011a,b)

Auch mit Blick auf die Religion lassen sich moralkulturelle Unterschiede zwischen den alten und neuen Bundesländern erkennen:

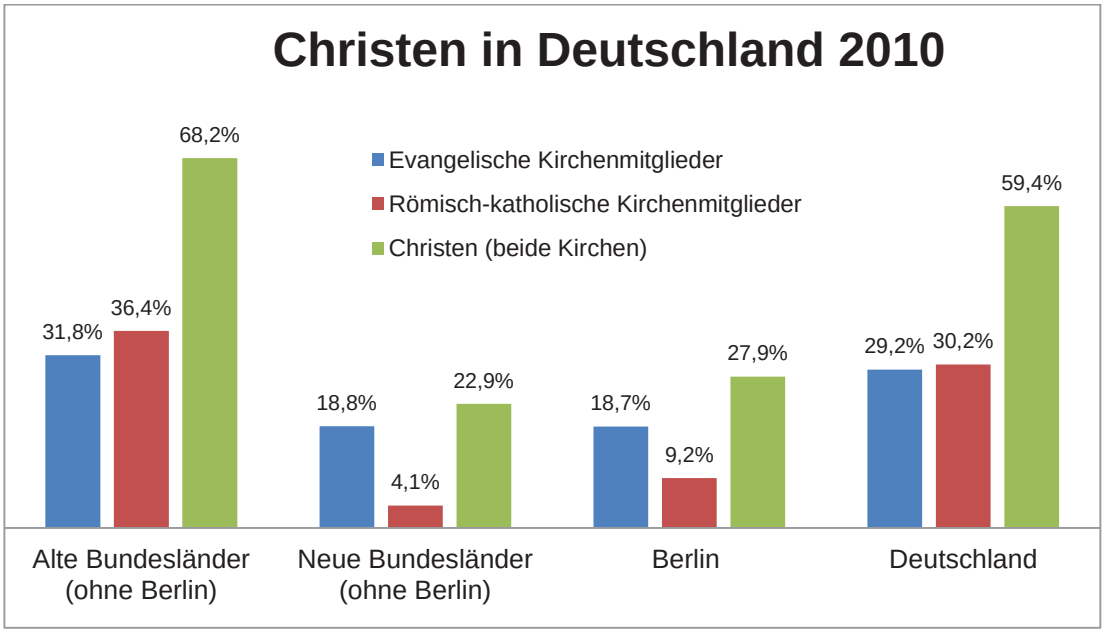

Abbildung 11: Deutsche Christen in Prozent der Bevölkerung (Ost vs. West)

Quelle: Eigene Darstellung nach EVANGELISCHE KIRCHE IN DEUTSCHLAND (2011), S. 7

Anhand obiger Ausführungen und Abbildungen wird deutlich, dass in vieler Hinsicht ein sehr deutlicher Unterschied in der ökonomischen Moralkultur der alten und neuen Bundesländer besteht, sodass ohne jegliche Diskriminierungsabsicht die Be-

trachtungen von Kultur- und Führungsdimensionen in den beiden nachfolgenden Unterkapiteln ausschließlich auf Westdeutschland beschränkt werden.

Dass allerdings christlich-religiöse Überzeugungen auch heute noch eine nicht unbedeutende Rolle für (vor allem west-)deutsche Führungspersonen spielen, kann aus obiger Abbildung 11 durchaus geschlussfolgert werden. Dies wird auch von EUGEN BUß empirisch gestützt, da immerhin über die Hälfte der von ihm zwischen 2000 und 2004 befragten 60 deutschen Spitzenmanager angaben, dass sie im Sinne der christlichen Konfession gläubig seien und damit christliche Glaubensideen bei der Verfolgung ihrer Lebensziele und für ihr Selbstverständnis – also einen wesentlichen Teil ihrer Moralkultur – einen großen Einfluss zu haben scheinen.[332] Hierbei geht es wohlgemerkt um den persönlichen Glauben und nicht um die reine Konfessionszugehörigkeit „auf dem Papier", die nebenbei bemerkt ungleicher verteilt ist als in der Gesamtbevölkerung (55 Prozent der befragten sind Angehörige der evangelischen Kirche oder evangelischer Freikirchen, gegenüber 23 Prozent Katholiken).[333] In Ergänzung zur formalen Kirchenzugehörigkeit eruiert BUß für ein deutlicheres Bild zudem die religiöse Prägung im Elternhaus, wobei fast zwei Drittel angaben, in einer protestantisch geprägten Atmosphäre des Elternhauses aufgewachsen zu sein und nur etwas weniger als ein Viertel in einem katholisch geprägten Milieu.[334] BUß schlussfolgert daraus (auch hinsichtlich der oben erwähnten Untersuchung WEBERS), dass die „[…] traditionelle calvinistische Ethik […] auf den Führungsetagen der größten [deutschen] Unternehmen nach wie vor beheimatet [ist]. […] Ein Spitzenmanager bringt den inneren Zusammenhang zwischen Arbeitsethik und Religion auf eine einfache ihn bindende Maxime: ‚Ich bin jemand, der einen einfachen Grundsatz im Sinne Calvins hat: Arbeiten und Beten.'"[335]

Auch von anderen Autoren wie beispielsweise SONJA SACKMANN werden kulturgeschichtliche Einflüsse auf das heutige deutsche Führungsverhalten untersucht.[336] SACKMANN sieht dabei als die vier wesentlichen Einflussfaktoren i) das Nibelungenlied, ii) Preußische Tugenden, iii) die „Ehrbarkeit" der Hansekaufleute (und das u.a. daraus erwachsene Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns) sowie iv) den Demokratisierungsprozess infolge des Zweiten Weltkriegs.[337] Das Nibelungenlied zeige dabei, dass „[…] a 'good' leader uses his power carefully and thoughtfully while respecting the interests of other people. If leaders do not follow this guideline, they may fail or finally die, even if they seem to be invincible."[338] Die Preußischen Tugen-

[332] Vgl. BUß (2007), S. 135ff.
[333] Vgl. derselbe, S. 23
[334] Vgl. derselbe, S. 24
[335] Derselbe, S. 137
[336] Vgl. SACKMANN (2009)
[337] Vgl. dieselbe, S. 128
[338] Dieselbe, S. 129

den wiederum gehen zunächst auf die Könige FRIEDRICH WILHELM I. (1688-1740) und dessen Sohn FRIEDRICH DEN GROßEN (1712-1786) zurück und stellen, sehr vereinfacht gesagt, einen impliziten Tugendkatalog dar, der insbesondere auf calvinistischen Moralvorstellungen bzw. Idealen wie etwa Pflichtbewusstsein, Gewissenhaftigkeit und Fleiß basiert.[339] Allerdings bildeten diese Preußischen Tugenden – besonders in Verbindung mit MARTIN LUTHERS judenfeindlichen Diatriben – zum Teil auch einen „moralkulturellen Nährboden" für die nationalsozialistische Ideologie, wie sich beispielsweise am geradezu zynisch pervertierten Motto „*Arbeit macht frei*" zeigt, welches heutzutage vor allem als Toraufschrift in Konzentrationslagern bekannt ist, ursprünglich jedoch den Titel einer 1873 veröffentlichten Erzählung des Sprachforschers und Ethnologen LORENZ DIEFENBACH im Sinne des (calvinistischen) Arbeitsethos darstellte.[340] Auch die „Ehrbarkeit" und Ideale der Hansekaufleute lassen sich nach SACKMANN mit der calvinistischen Arbeits- und Erwerbsethik in Verbindung bringen, wobei hier der Kürze wegen nicht weiter auf diesen Aspekt eingegangen werden soll.[341] Der Demokratisierungsprozess infolge des Zweiten Weltkriegs, der unter anderem auch die bereits oben erwähnte westdeutsche Studentenbewegung der 1960er Jahre beinhaltete, führte SACKMANN zufolge auch endgültig zu den heute in Deutschland vorherrschenden Regelungen zur *Corporate Governance* wie beispielsweise der Kontrolle des Vorstands einer Aktiengesellschaft durch den Aufsichtsrat oder der Mitbestimmung von Arbeitnehmern über den Betriebsrat.[342]

Zusammenfassend scheinen also hauptsächlich zwei „rote Fäden" zu existieren, die sich durch die (west-)deutsche Moralkultur ziehen und bis heute das Führungsverhalten stark prägen: einerseits *Calvinismus* (im Sinne der Arbeits- und Erwerbsethik) und andererseits etwas, das man *multiples Divisionsparadoxon* nennen könnte, also die oben diskutierte moralkulturelle Ambivalenz und Ambiguität aufgrund vieler antagonistisch wirkender Einflussfaktoren.

4.6.2 Kulturdimensionen Deutschlands: HOFSTEDE und GLOBE im Detail

Ob und inwiefern sich diese Faktoren auch in den Werten (West-)Deutschlands in den Kulturdimensionen widerspiegeln, soll die folgende Untersuchung zeigen. Hierbei werden analog zu den vorausgegangenen Detailbetrachtungen Chinas und der

---

[339] Vgl. SACKMANN (2009), S. 130
[340] Vgl. hierzu im Besonderen PIPER (2001), S. 37f. mit Verweis auf DIEFENBACH (1873).
[341] Vgl. SACKMANN (2009), S. 132
[342] Vgl. dieselbe, S. 132f.; Betriebsräte wurden jedoch, wie FUKUYAMA erläutert, ursprünglich bereits in der Weimarer Republik im Jahr 1920 gesetzlich verankert, womit der Gedanke einer Interessengemeinschaft zwischen Arbeitern und Führungskräften schon früh institutionalisiert wurde (vgl. FUKUYAMA (1995b), S. 275).

Türkei die Indexwerte Westdeutschlands aus HOFSTEDES Kulturdimensionen mit den Werten aus der GLOBE Societal Value Survey vor- und gegenübergestellt und mit besonderem Blick auf die Implikationen für das Führungsverhalten beleuchtet. Es folgen daher zunächst die bekannten Übersichtstabellen, wobei der Vollständigkeit halber die hier unbeachteten GLOBE-Werte für Ostdeutschland zumindest in tabellarischer Übersicht in Anhang A-2 zu finden sind.

Tabelle 16: Indexwerte für HOFSTEDES Kulturdimensionen (Westdeutschland)

Index / Kulturdimension	Punktwert	Rang
Machtdistanz	35	65-67 von 76
Individualismus	67	19 von 76
Maskulinität	66	11-13 von 76
Unsicherheitsvermeidung	65	43-44 von 76
Langzeitorientierung*	83	6 von 93

* Wert basiert auf der Analyse der *World Values Survey* durch MINKOV[343]

Quelle: Eigene Darstellung nach HOFSTEDE et al. (2010)

Tabelle 17: GLOBE Societal Value Survey - Werte für Westdeutschland

Kulturdimension	Höchster Wert	Deutschland (West)	Niedrigster Wert	Rang Deutschland (West)
Power Distance - "As Is"	5,80	**5,25**	3,89	**29 / 61**
Power Distance - "Should Be"	3,65	**2,54**	2,04	**44 / 61**
Institutional Collectivism - "As Is"	5,22	**3,79**	3,25	**54 / 61**
Institutional Collectivism - "Should Be"	5,65	**4,82**	3,83	**28 / 61**
In-Group Collectivism - "As Is"	6,36	**4,02**	3,53	**54 / 61**
In-Group Collectivism - "Should Be"	6,52	**5,18**	4,94	**55 / 61**
Assertiveness - "As Is"	4,89	**4,55**	3,38	**10 / 61**
Assertiveness - "Should Be"	5,56	**3,09**	2,66	**55 / 61**
Gender Egalitarianism - "As Is"	4,08	**3,10**	2,50	**44 / 61**
Gender Egalitarianism - "Should Be"	5,17	**4,89**	3,18	**15 / 61**
Uncertainty Avoidance - "As Is"	5,37	**5,22**	2,88	**5 / 61**
Uncertainty Avoidance - "Should Be"	5,61	**3,32**	3,16	**59 / 61**
Future Orientation - "As Is"	5,07	**4,27**	2,88	**13 / 61**
Future Orientation - "Should Be"	6,20	**4,85**	4,33	**57 / 61**
Performance Orientation - "As Is"	4,94	**4,25**	3,20	**22 / 61**
Performance Orientation - "Should Be"	6,58	**6,01**	4,92	**29 / 61**
Humane Orientation - "As Is"	5,23	**3,18**	3,18	**61 / 61**
Humane Orientation - "Should Be"	6,09	**5,46**	4,49	**30 / 61**

Quelle: Eigene Darstellung nach HOUSE et al. (2004) und BRODBECK / FRESE (2008), S. 162

[343] Vgl. hierzu HOFSTEDE et al. (2010), S. 252ff.

Machtdistanz: Der vergleichsweise niedrige Wert in HOFSTEDES Machtdistanz-Index spiegelt in Verbindung mit dem relativ niedrigen GLOBE Power Distance „Should Be“ Wert (2,54; Rang 44 von 61) eine deutliche Präferenz für eine egalitäre Gesellschaft in Deutschland wider, was zumindest zum Teil auch auf den angesprochenen Demokratisierungsprozess infolge des Zweiten Weltkriegs zurückzuführen ist (Stichwort: *Sozialstaat*). Andererseits spricht der deutlich höhere Power Distance „As Is“ Wert (5,25; Rang 29) auch dafür, dass dieses Ideal noch nicht erreicht ist, was möglicherweise auch auf die historisch erwachsene „Tradition“ von Machtdistanz in der Geschichte der deutschen Moralkultur zurückgeführt werden kann.[344] Mit Bezug auf das Führungsverhalten führen BRODBECK und dessen Mitautoren an, dass der niedrige Power Distance „Should Be“ Wert auch den allgemeinen Wunsch nach weniger Privilegien für Menschen in Machtpositionen reflektiere.[345]

Individualismus / Kollektivismus: In dieser Dimension sprechen nahezu alle Werte dieselbe deutliche Sprache: Die (west-)deutsche Moralkultur ist stark individualistisch. Trotz der *Sozialen Marktwirtschaft* und der angesprochenen Gleichheit vor dem Gesetz steht in Deutschland das Individuum und dessen Leistungen deutlich stärker im Vordergrund als der Gruppenzusammenhalt.[346] Einzig der deutlich höhere Institutional Collectivism „Should Be“ Wert (4,82; Rang 28) lässt das Ideal einer institutionalisierten *Solidargemeinschaft* durchblicken. Wie bereits oben angedeutet kann auch hier die calvinistische Arbeits- und Erwerbsethik als wichtiger Einflussfaktor interpretiert werden, da der hohe Individualismus möglicherweise auch auf der subjektiv wahrgenommenen Möglichkeit beruht, die individuelle „Erlösung“ durch *eigenverantwortliche*, harte Arbeit erreichen zu können. Dabei suggerieren die niedrigen In-Group Collectivism Werte auch ein geringes Zusammengehörigkeitsgefühl in Familien und Unternehmen, sodass deshalb auch die Unternehmensloyalität von deutschen Führungspersonen stark von ökonomischen Eigennutzinteressen (im Sinne SCHRAMMS „ökonomisch$_2$“) gesteuert sein könnte.

Maskulinität / Femininität: Der hohe Wert (West-)Deutschlands in HOFSTEDES Maskulinitäts-Index (Rang 11-13 von 76) zeigt in Verbindung mit dem zehnthöchsten Assertiveness „As Is“ Wert aller GLOBE Societies, dass aggressives und bestimmtes Auftreten in zwischenmenschlichen Beziehungen und damit auch im Arbeitsumfeld dominiert.[347] Die Kommunikation scheint dabei oft sehr direkt, eindeutig und streng zu sein, sodass scheinbar auch – beispielsweise gänzlich im Gegensatz zu

[344] Vgl. hierzu auch BRODBECK / FRESE (2008), S. 159
[345] Vgl. BRODBECK et al. (2002), S. 22
[346] Vgl. BRODBECK / FRESE (2008), S. 164
[347] Vgl. dieselben, S. 163

China – die Toleranz für verbale Angriffe und konfrontatives Verhalten in Deutschland wesentlich höher ist als in vielen anderen Moralkulturen.[348] Dieses Verhalten mag durchaus auch ein „Nebenprodukt“ des oben beschriebenen Individualismus mit calvinistischer Prägung sein und der damit im Zusammenhang stehenden Interpretation der christlichen *Nächstenliebe*. Wie MAX WEBER darstellt, ließ sich schon bei LUTHER die arbeitsteilige Berufsarbeit aus der Nächstenliebe ableiten, aber „[…] was bei ihm ein unsicherer, rein konstruktiv-gedanklicher Ansatz blieb, wurde nun bei den Calvinisten ein charakteristischer Teil ihres ethischen Systems. Die *Nächstenliebe* äußert sich […] in erster Linie in Erfüllung der durch die lex naturae gegebenen Berufsaufgaben, und sie nimmt dabei einen eigentümlich sachlich-unpersönlichen Charakter an […].“[349] Auch andere (negative) Einflüsse wie der *Sozialdarwinismus,* durch den das Prinzip der natürlichen Auslese teilweise auf die Überlegenheit einzelner menschlicher „Rassen“, Gesellschaften oder auch den Wirtschaftserfolg übertragen wurde, lassen sich als Mitursache dieser hohen Maskulinitäts- und Assertiveness „As Is“ Werte – oder umgangssprachlich: Ellenbogenmentalität – vermuten.[350] Im deutlichen Kontrast dazu steht jedoch der sehr niedrige Assertiveness „Should Be“ Wert (Rang 55), aus dem hervorgeht, dass auch in Bezug auf das Führungsverhalten scheinbar ein Verzicht auf „raue Sitten“ gewünscht wird und die Umgangsformen „sanfter“ werden sollten.[351] Ein ähnlich gegensätzliches Bild zeichnen die Gender Egalitarianism Werte, bei denen „As Is“ (3,10; Rang 44) im internationalen Vergleich einen sehr niedrigen Wert und „Should Be“ (4,89; Rang 15) einen sehr hohen Wert aufweist. Der niedrige „As Is“ Wert (West-) Deutschlands werden auch anhand anderer Indikatoren im aktuellen *World Development Report 2012* bekräftigt. Beispielsweise wird dort aufgezeigt, dass die geschlechterspezifischen Lohngefälle in Angestelltenberufen sehr hoch sind: Frauen erhalten in Deutschland laut diesem Bericht nur etwa 62 Prozent des männlichen Arbeitsentgelts.[352] Auch in anderen Bereichen zeigt sich die nur langsame Entwicklung hin zum „Should Be“ – Zustand, der ja eigentlich auch im Grundgesetz (Artikel 3 Absatz 2) verankert ist. So wurde etwa in Westdeutschland alleinerziehenden Müttern noch bis 1990 ein gesetzlicher Vormund zugewiesen.[353] Auch in Führungspositionen wirtschaftlicher Organisationen sind Frauen noch immer stark unterrepräsentiert, sodass hieraus vielleicht auch geschlussfolgert werden kann, dass „typisch deutsches“ Führungsverhalten auch „eher männliches“ Verhalten sein könnte.[354]

---

[348] Vgl. BRODBECK / FRESE (2008), S. 163
[349] WEBER (1904-05/1920/2006), S. 94
[350] Vgl. zum Sozialdarwinismus bspw. auch WUKETITS (1993a), hier insbes. S. 79 u. 209
[351] Vgl. BRODBECK / FRESE (2008), S. 163
[352] Vgl. THE WORLD BANK (2011), S. 17
[353] Vgl. BENNHOLD (2010)
[354] Vgl. HOLST / BUSCH (2010)

Unsicherheitsvermeidung: Wie bereits bei China und der Türkei fallen auch die deutschen Werte in dieser Kulturdimension sehr widersprüchlich aus. Während HOFSTEDES Unsicherheitsvermeidungs-Index einen moderat-niedrigen Wert aufweist, erreicht Westdeutschland den fünfthöchsten Rang bei Uncertainty Avoidance „As Is“ und dafür den zweitniedrigsten bei Uncertainty Avoidance „Should Be“. BRODBECK und FRESE vermuten hinter dem hohen „As Is“ Wert die Auswirkungen der vielen Spaltungen Deutschlands im Laufe der Geschichte, die bereits im vorigen Kapitel 4.6.1 angesprochen wurden.[355] Dieser oben als multiples Divisionsparadoxon bezeichnete moralkulturelle Einflussfaktor ist mutmaßlich zum Großteil ursächlich für die in Deutschland vorherrschende Risikoaversion, Überregulierung, bürokratische Unbeweglichkeit und starre Vorschriften.[356] Auch die „[…] traditionally Prussian state orientation […]“ stellt nach Ansicht von BRODBECK und FRESE ein Instrument zur Vermeidung von Unsicherheit durch Formalisierung und Institutionalisierung eindeutiger Strukturen dar.[357] Nach WEBER wurde zudem auch „[…] die weltliche Berufsarbeit […] als das geeignete Mittel zum Abreagieren der religiösen Angsteffekte […]“ und somit als Mittel zur „Unsicherheitsvermeidung“ gesehen.[358] Der eminent niedrige Uncertainty Avoidance „Should Be“ Wert reflektiert hingegen den Wunsch nach Bürokratieabbau und mehr Flexibilität.[359] Diese Gegensätzlichkeit lässt zwar keine eindeutige Schlussfolgerung für das Führungsverhalten zu, impliziert aber möglicherweise eine Mischung aus dem Wunsch nach klaren Anweisungen und andererseits nach mehr Gestaltungsspielräumen.

Langzeit- / Kurzzeitorientierung: Sowohl bei HOFSTEDES Index (Rang 6 von 93) als auch in der Future Orientation „As Is“ (13 von 61) Dimension aus der GLOBE Umfrage weist Westdeutschland im internationalen Vergleich sehr hohe Werte auf. In Verbindung mit der Diskussion der vorherigen Dimension lässt sich die Langzeitorientierung Deutschlands möglicherweise auf eine Kombination aus calvinistisch geprägten Tugenden und der aus dem multiplen Divisionsparadoxon resultierenden Unsicherheitsvermeidung zurückführen. So spielen Sparsamkeit und Nachhaltigkeit auch im Zusammenhang mit Planbarkeit und Sicherheit scheinbar eine große Rolle.[360] Diese Langzeitorientierung bedeutet für HOFSTEDE unter anderem auch Bescheidenheit, ressourcenschonendes Verhalten sowie einen geringen Stellenwert von Freizeit.[361] In Verbindung mit der calvinistischen Arbeits- und Erwerbsethik pas-

---

[355] Vgl. BRODBECK / FRESE (2008), S. 162
[356] Vgl. dieselben, S. 163
[357] Ebd.
[358] WEBER (1904-05/1920/2006), S. 99
[359] Vgl. BRODBECK / FRESE (2008), S. 163
[360] Vgl. dieselben, S. 164
[361] Vgl. HOFSTEDE et al. (2010), S. 243 u. 251

sen dazu auch die berühmten Worte BENJAMIN FRANKLINS: „Remember, that *time* is money.“[362] Im Zusammenhang mit dem hohen Stellenwert von Pünktlichkeit, Sparsamkeit und Bescheidenheit lohnt sich auch ein Blick auf die folgende Formulierung: „After industry and frugality, nothing contributes more to the raising of a young man in the world than punctuality and justice in all his dealings.”[363] Diese Aspekte werden auch heute noch in Deutschland anhand des geläufigen Sprichworts „erst die Arbeit, dann das Vergnügen” sichtbar und zeigen sich zumindest teilweise auch in den Performance Orientation Werten. Zwar rangiert weder der „As Is“ Wert (4,25; Rang 22) noch der „Should Be“ Wert (6,01; Rang 29) im internationalen „Spitzenbereich“, dennoch zeugen die Werte von einer insgesamt eher leistungsorientierten Gesellschaft. Dies wird auch mit Blick auf den absoluten Wert von Performance Orientation „Should Be“ deutlich, der mit 6,01 den höchsten absoluten Wert aller Kulturdimensionen innerhalb Westdeutschlands darstellt. Die Schlussfolgerungen für moralkulturell determiniertes Führungsverhalten sind unter anderem eine entsprechend hohe Wertschätzung von Pünktlichkeit, guter Zeiteinteilung und Leistungsorientierung. Dass sich diese Leistungs*orientierung* jedoch für viele der deutschen Führungskräfte und Beschäftigten scheinbar vermehrt zu einem tendenziell schädlichen Leistungs*druck* entwickelt, suggeriert insbesondere die Zunahme von Stresserkrankungen und Depressionen, die sich auf psychische Belastungen zurückführen lassen, also das so genannte *Burn-out-Syndrom*.[364] Diese Vermutung wird auch mit Blick auf Tabelle 17 durch die „As Is“ Werte in den Dimensionen Assertiveness und Humane Orientation gestützt. Der wiederum bislang nicht erwähnte Future Orientation „Should Be“ Wert (4,85; Rang 57) ist im internationalen Vergleich einer der niedrigsten, was nach BRODBECK und FRESE auch einen Bedarf an Konsolidierung und Bedenklichkeit suggeriert, der nach Ansicht der Autoren möglicherweise besonders in der Zeit nach der Wiedervereinigung erwachsen ist.[365]

Humane Orientation: Die westdeutsche Moralkultur ist die „unbarmherzigste“ aller GLOBE Societies. So könnte eine Schlussfolgerung aus dem Humane Orientation „As Is“ Wert (3,18; Rang 61 von 61) lauten. Mit anderen Worten, das Ausmaß, bis zu welchem in der westdeutschen Moralkultur faires, altruistisches, generöses sowie auch zuvorkommendes Verhalten gefördert und belohnt wird, ist äußerst gering.

---

[362] FRANKLIN (1748), S. 87
[363] Derselbe, S. 88
[364] Vgl. hierzu BUCHHORN et al. (2012); Seit 2004 ist beispielsweise die Zahl burn-out-bedingter Krankheitsfälle und -tage deutlich angestiegen: Während es 2004 noch 8,1 Arbeitsunfähigkeitstage und 0,64 Arbeitsunfähigkeitsfälle je 1000 AOK-Mitglieder waren, die durch Burn-out hervorgerufen wurden, stiegen die Zahlen bis 2010 auf 72,3 Arbeitsunfähigkeitstage und 3,95 Arbeitsunfähigkeitsfälle je 1000 AOK-Mitglieder (Vgl. BUCHHORN et al. (2012), S. 110 unter Bezugnahme auf Daten des wissenschaftlichen Instituts der AOK)
[365] Vgl. BRODBECK / FRESE (2008), S. 164

Das mag einerseits für die *Soziale* Marktwirtschaft Deutschlands eine zunächst unerwartete Diagnose sein, passt aber insgesamt in das Gesamtbild, das sich im Laufe der Untersuchung ergeben hat: die individualistische deutsche Leistungsgesellschaft hat die „Mitmenschlichkeit“ zum Teil auf „Vater Staat“ ausgelagert und somit in calvinistischer Tradition gewissermaßen die Nächstenliebe über gesetzliche Regelungen und das staatliche Sozialversicherungssystem institutionalisiert. BRODBECK und FRESE bezeichnen dies als „The Paradox of Low Compassion and Social Welfare“ und stellen ebenfalls fest, dass „[i]n Germany, humane orientation is seen to be taken care of by state institutions […] and it seems that therefore, humane orientation on an interpersonal level is perceived (and “Should Be”) of lesser importance.”[366] Allerdings ist dieser „Should Be“ Wert mit 5,46 immerhin auf Rang 30, sodass eine höhere Mitmenschlichkeitsorientierung offenbar durchaus erwünscht ist. Mit Blick auf das Führungsverhalten lässt sich hier bereits vermuten, dass die Fähigkeit deutscher Führungspersonen zu unterstützender, umsichtiger und „menschenfreundlicher“ Führung im internationalen Vergleich nicht besonders hoch bewertet wird.

4.6.3 Domestic Leadership und CLT-Führungsdimensionen in Deutschland

Dass calvinistische Arbeits- und Erwerbsethik sowie ein multiples Divisionsparadoxon als (west-)deutsche Identitätssemantiken auch die Vorstellungen von Domestic Leadership determinieren, wird analog zu China und der Türkei anhand der CLT-Führungsdimensionen zu klären versucht. Die nachfolgende Tabelle 18 zeigt daher auf gewohnte Weise, was effektives Führen in Westdeutschland scheinbar fördert oder behindert.

Tabelle 18: GLOBE CLT-Führungsdimensionen: Westdeutschland

CLT-Führungsdimension	Höchster Wert	Deutschland (West)	Niedrigster Wert	Rang Deutschland (West)
Charismatic / Value Based Leadership	6,46	**5,84**	4,51	**42 / 61**
Team-Oriented Leadership	6,21	**5,49**	4,74	**56 / 61**
Participative Leadership	6,09	**5,88**	4,50	**9 / 61**
Humane-Oriented Leadership	5,75	**4,44**	3,82	**53 / 61**
Autonomous Leadership	4,63	**4,30**	2,27	**10 / 61**
Self-Protective Leadership	4,62	**2,96**	2,55	**53 / 61**

Quelle: Eigene Darstellung nach HOUSE et al. (2004) und BRODBECK / FRESE (2008), S. 174

[366] BRODBECK / FRESE (2008), S. 165

Wie bereits in den anderen beiden Ländern scheinen Charismatic / Value Based und Team-Oriented Leadership auch in Westdeutschland effektives Führen zu fördern. Die Bedeutungen dieser beiden Dimensionen fallen jedoch geringer aus als diejenige der Participative Leadership Dimension, welche mit 5,88 nicht nur den höchsten Wert innerhalb Westdeutschlands aufweist, sondern auch im internationalen Vergleich an neunthöchster Stelle steht. Bei näherer Betrachtung der Charismatic / Value Based Leadership Dimension lässt sich zumindest in deren Unterskala „Leistungsorientierung“ (*Performance Orientation:* Rang 26) ein Schwerpunkt erkennen, da dieser Unterskala im internationalen Vergleich eine höhere Bedeutung beigemessen wird als den restlichen fünf Unterskalen der Charismatic / Value Based Dimension.[367] Darin scheint sich immerhin ein gewisser Einfluss der Leistungsideale calvinistischer Prägung in dieser ersten Führungsdimension zu zeigen. Folglich wird also die Fähigkeit, andere zu inspirieren, zu motivieren und hohe Leistungen von den Mitarbeitern aufgrund fester Glaubens- bzw. Werteinstellungen erwarten zu können, insgesamt als förderlich für effektives Führen angesehen, hat jedoch scheinbar keinen so hohen Stellenwert wie in anderen Ländern. Letzteres spricht für einen hier nicht näher eingrenzbaren Einfluss der moralkulturellen Ambiguität Westdeutschlands. Auch Team-Oriented Leadership wird eindeutig als förderlich für effektives Führen erachtet, weist jedoch international den fünftniedrigsten Wert auf, was jedoch hinsichtlich oben erwähnter Individualismus- und Maskulinitätswerte kaum überrascht.[368] Einen interessanten Hinweis liefert auch hier ein kurzer Blick auf die Werte in den Unterskalen dieser Dimension, innerhalb welcher die „Administrationskompetenz“ absolut und relativ gesehen am höchsten bewertet wird (*Administratively Competent*: 5,51; Rang 48; etwa gegenüber *Diplomatic*: 5,08; Rang 57).[369] Dieser Aspekt lässt auch einen partiellen Einfluss derselben Faktoren vermuten, die oben bereits bei der hohen Uncertainty Avoidance und Future Orientation („As Is“) angesprochen wurden. Die auch im internationalen Vergleich sehr hohe Bedeutung von Participative Leadership kann als Resultat des Demokratisierungsprozesses nach dem Zweiten Weltkrieg und gleichzeitig auch als Antwort auf die hohen Individualismuswerte gesehen werden, denn durch partizipatives, an Entscheidungsprozessen beteiligendes Führungsverhalten werden nach Ansicht von BRODBECK und FRESE auch Verhandlungen zwischen ansonsten autonomen, selbstverantwortlichen Beteiligten erleichtert.[370] Der Demokratisierungsprozess stellt dabei insofern einen Einflussfaktor dar, als hierdurch ein antiautoritäres Selbstverständnis gefestigt wurde und damit gleichzeitig auch die Institutionalisierung von

[367] Vgl. BRODBECK / FRESE (2008), S. 174
[368] Vgl. dieselben, S. 172
[369] Vgl. dieselben, S. 174
[370] Vgl. dieselben, S. 172

sozialer Gerechtigkeit und Arbeitnehmervertretung vorangetrieben wurde, sodass die hohe Bedeutung von Participative Leadership auch die vergleichsweise umfangreichen Mitspracherechte in deutschen Unternehmen widerspiegelt. Die dagegen sowohl innerhalb Deutschlands als auch im internationalen Vergleich sehr geringen Werte der Humane-Oriented Leadership Dimension decken sich mit den Beobachtungen bei obiger Humane Orientation Kulturdimension, sodass hier nicht erneut im Detail darauf eingegangen werden soll. In diesem Wert spiegelt sich dabei möglicherweise auch die in Deutschland häufig zu beobachtende strikte Trennung von Arbeits- und Privatleben auch bei Führungskräften wider, die aus dem salopp formulierten calvinistischen Motto „erst die Arbeit, dann das ewige Leben“ erwachsen sein könnte oder zeitgemäß formuliert „erst die Arbeit, dann das Vergnügen“.[371] Den wohl auf den ersten Blick auffälligsten Gegensatz zu obiger Participative Leadership Dimension stellt die Autonomous Leadership Dimension dar (4,30; Rang 10), in der sich zeigt, dass individualistische und unabhängige Führung in (West-)Deutschland sogar als leicht förderlich für effektives Führen erachtet wird, was im internationalen Vergleich eher die Ausnahme ist. Als Ursache für diesen hohen Stellenwert kann dabei ein Zusammenspiel aus calvinistisch geprägter, individualistischer „Do-it-yourself-Mentalität“, historisch erwachsener Toleranz für Machtdistanz und hoher Risikoaversion (auch aufgrund der moralkulturellen Ambiguität) vermutet werden. Es erstaunt daher fast ein wenig, dass Self-Protective Leadership offenbar als verhältnismäßig stark hinderlich für effektives Führen gesehen wird (2,96; Rang 53), wäre doch aufgrund der bisherigen Diskussion zumindest ein höherer Wert nicht gänzlich unerwartet. Ein Blick auf die Unterskalen verschafft hier ein wenig Konsistenz: schließlich gehört immerhin die Unterskala „egozentrisch“ (*Self-Centered*) mit Rang 31 im internationalen Vergleich nicht zu den niedrigsten, ganz im Gegensatz zu den restlichen vier Unterskalen.[372] BRODBECK und FRESE erklären den Umstand, dass Self-Protective Leadership effektives Führen scheinbar stark behindert, mit Bezug auf den hohen Stellenwert von Mitbestimmung (Participative Leadership): „High self-protective behavior of a leader would inhibit open conflict and controversy (to the benefit of saving face), and thus would also undermine true participation.”[373]

Zusammenfassend lässt sich anhand dieser Diskussion auch das ablesen, was sich bereits zu Beginn abgezeichnet hat: eine „chronische Gegensätzlichkeit“.

---

[371] Wobei „Vergnügen“ in diesem Sinne eine recht neue „Erfindung“ darstellt, denn CALVIN missbilligte es ja bekanntlich, wenn der Mensch sich nach getaner Arbeit „[…] auf seinem Vermögen ausruht und es zur Befriedigung seiner lasterhaften Begierden missbraucht.“ (CALVIN, hier zitiert nach AFHÜPPE (1999))

[372] Die Unterskala „Konflikterzeuger“ (*Conflict Inducer*) liegt beispielsweise auf Rang 48 und stellt damit die Unterskala mit dem zweithöchsten Rang innerhalb der Self-Protective Leadership Dimension Westdeutschlands dar (die restlichen Unterskalen liegen im internationalen Vergleich auf den Rängen 49, 53 und 58) (vgl. BRODBECK / FRESE (2008), S. 174).

[373] BRODBECK / FRESE (2008), S. 172

5. „Clash of Belief Systems“ von Führungs- und Moralkultur

Nachdem nun drei sehr unterschiedliche Kulturcluster und Länder hinsichtlich Moralkultur und Domestic Leadership jeweils isoliert betrachtet wurden, stellt sich hier konsequenterweise die Frage nach den Auswirkungen einer Vermischung dieser differenten Identitätssemantiken. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht dabei die Beantwortung der Forschungsfragen, sodass es hier nicht um Migration oder ähnliche moralkulturelle Vermischungen gehen kann. Dieses Kapitel beschäftigt sich vielmehr mit der Frage, welche Probleme und insbesondere welche ökonomischen Nachteile daraus entstehen können, wenn (archetypisches) Führungsverhalten, das durch die Moralkultur eines bestimmten Landes oder Kulturclusters geprägt wurde, in einem moralkulturell anders geprägten Land oder Kulturcluster zur Anwendung kommt. Diese Frage wird hier zwar weder abschließend, noch bis ins Detail beantwortet werden können, aber eine Auswahl von Fallbeispielen und theoretischen Überlegungen soll induktive Schlussfolgerungen erleichtern und somit zur Antwortfindung beitragen.

Eine der größten Schwierigkeiten, die bei der „Übertragung“ von Führungsverhalten von „der einen“ in „die andere“ Moralkultur entstehen können, lässt sich anschaulich anhand des bekannten Neun-Punkte-Problems (Abbildung 12) darstellen.[374] Die Aufgabe besteht darin, alle neun Punkte durchgehend mit einem Stift durch *vier gerade Linien* zu verbinden, ohne den Stift dabei abzusetzen oder auf derselben Linie zurückzufahren. Die Linien dürfen sich jedoch kreuzen.

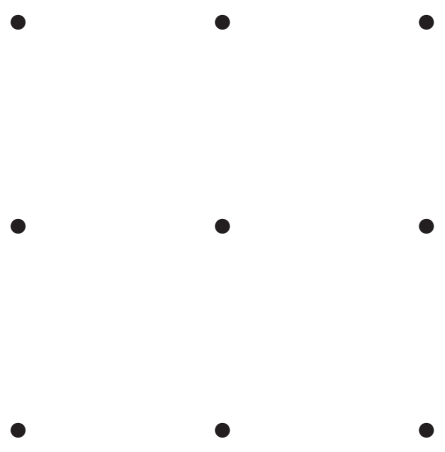

Abbildung 12: Das Neun-Punkte-Problem

Quelle: Eigene Darstellung, inspiriert durch BEEKUN / BADAWI (1999), S. 5

[374] Vgl. zu diesem *nine-dot problem* bspw. auch CHEIN et al. (2010) und SCHEERER (1963)

Dieses Neun-Punkte-Problem eignet sich auch deshalb sehr gut zur Veranschaulichung der Übertragungsproblematik, da rückblickend in der obigen Definition von Global Leadership (Kapitel 2.4.3) neun „Kernaspekte“ identifiziert werden können, die in nachfolgender Abbildung 13 dargestellt werden.

(1) **Die wesentliche Eigenschaft** = Einflussnahme (Fähigkeit zur Beeinflussung, Motivation und Befähigung)	**(2)** **„Objekt“ dieser Einflussnahme** = Andere Individuen, Gruppen, Organisationen und Systeme	**(3)** **Ziel der Einflussnahme** = Positive Veränderungen
(4) **Sphäre / Einflussbereich** = (wirtschaftliche) Organisationen	**(5)** **Instrument zur Zielerreichung** = Gemeinschaftsbildung	**(6)** **Determinante des Instruments** = Vertrauensentwicklung (als wesentlicher Faktor der Gemeinschaftsbildung)
(7) **Funktionales Hilfsmittel** = Realisierung und Implementierung von zweckdienlichen Organisationsstrukturen und -prozessen (als „Werkzeug“ zur Vertrauensentwicklung)	**(8)** **Hauptbedingung** = Berücksichtigung der (zeitlichen, räumlichen und moralkulturellen) Komplexität	**(9)** **Determinante der Hauptbedingung** = Einbeziehung grenzübergreifender Interessengruppen und Kompetenzen sowie verschiedener ökonomischer Moralkulturen

Abbildung 13: Global Leadership als „Neun-Punkte-Problem“
Quelle: Eigene Darstellung

Übertragen auf die Führungsproblematik wird schnell deutlich, was anhand des Neun-Punkte-Problems veranschaulicht werden soll. Die quadratische Anordnung der Punkte suggeriert eine (funktionale) Gebundenheit an die Grenzen dieses vermeintlich vorgegebenen Bereichs, der als Metapher für die moralkulturelle Identitätssemantik gesehen werden kann. Erst wenn über den sprichwörtlichen Tellerrand der eigenen Moralkultur geblickt wird, ist die zentrale Erkenntnis möglich, dass effektives Führen nicht überall in gleichem Maße funktioniert oder, mit anderen Worten, dass Domestic Leadership nicht Global Leadership ist. Noch etwas anschaulicher wird dies durch den englischen Ausdruck für den „Blick über den eigenen Tellerrand“: „*thinking outside the box*“. Eine mögliche Lösung dieses Neun-Punkte-Problems könnte daher also folgendermaßen aussehen (siehe Abbildung 14).

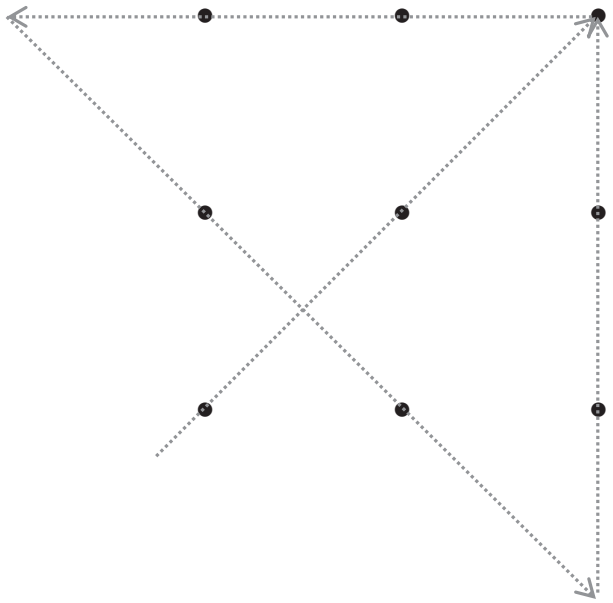

Abbildung 14: Mögliche Lösung des Neun-Punkte-Problems
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an CHEIN et al. (2010), S. 884

Diese Darstellung suggeriert also, dass die Grenzen der eigenen Moralkultur überschritten werden müssen, um in einem anderen moralkulturellen Kontext effektiv führen zu können. Auch JAMES LINCOLN und ARNE KALLEBERG vertreten in ihrer Vergleichsstudie von Japan und den USA hinsichtlich „work organization and work attitudes“ die Ansicht, dass „[t]he effectiveness of many organizations […] depends on the compatibility between their structures and the rules and expectations of certain external audiences. […] Institutional theory would thus suggest that Japanese organizational designs and management practices are fitted to Japanese norms and values in such a way as to elicit favorable motivational and behavioral responses from workers steeped in Japanese culture. This view, which we later label “cultural contingency,” has important implications which are quite different from those to be derived from the general theory […]. To suggest that Japanese organizational forms combine with cultural values in ways that are highly effective in motivating Japanese workers is also to deny that those same forms would be of much use to managers in countries characterized by very different values, institutions and traditions, such as the United States.“[375]

Die Betrachtung eines konkreten Fallbeispiels unterstützt diese Aussagen ebenfalls: Fujitsu Siemens Computers, ein im April 2009 endgültig gescheitertes deutsch-japanisches Joint Venture. Dieses Beispiel wird auch von SCHRAMM mit

[375] LINCOLN / KALLEBERG (1990), S. 17f.

Verweis auf eine unveröffentlichte Studie von MANUELA SEEWALD aus dem Jahr 2002 angeführt, im Rahmen derer kulturelle Divergenzen des Joint Ventures untersucht wurden.[376] Japan ist wie China Teil des GLOBE Confucian Asia Clusters und weist auch beispielsweise in der Participative Leadership Dimension einen ähnlich niedrigen Wert auf (5,07), während Deutschland – wie oben ausführlich diskutiert wurde – Participative Leadership als wichtigsten Beitrag zu effektivem Führen ansieht.[377] Diese Beobachtungen lassen sich auch in SEEWALDS Befragungen ablesen, bei denen 64 Prozent der Japaner der Aussage zustimmten, dass Entscheidungen im Wesentlichen vom Management / Vorgesetzten getroffen werden sollten, während 84 Prozent der Deutschen sich für die Alternative aussprachen, dass Entscheidungen in der Regel zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten abgesprochen werden sollten.[378] Auch wenn hieraus keine direkte Kausalität zwischen konfliktären moralkulturell determinierten Führungsvorstellungen und dem Scheitern des Joint Ventures abgelesen werden kann, sprechen die Indizien durchaus für einen negativen Einfluss gegensätzlicher Führungsverständnisse auf die ökonomische Entwicklung.[379]

Die Vorstellung, dass moralkulturelle Differenzen generell die wirtschaftliche Entwicklung einer Organisation beeinflussen können, wird auch von vielen anderen Autoren geteilt, sodass ganz im Sinne eines Buchtitels von LAWRENCE HARRISON und SAMUEL HUNTINGTON geschlussfolgert werden kann: *Culture Matters*.[380] Dass jedoch diese moralkulturellen Unterschiede und die daraus erwachsenen differenten Vorstellungen von Führung immer einen *negativen* Einfluss auf die beteiligten Organisationen haben, lässt sich bislang nicht eindeutig feststellen.[381] Im Hinblick auf länderübergreifende Firmenübernahmen und Fusionen, so genannte *cross-border mergers and acquisitions*, lässt sich zum Teil sogar langfristig eher das Gegenteil beobachten, was mit Blick auf das oben beschriebene Fallbeispiel durchaus über-

---

[376] Vgl. SCHRAMM (2008), S. 18ff. mit Bezug auf SEEWALD (2002)
[377] Vgl. für den Wert Japans DORFMAN et al. (2004), S. 713
[378] Vgl. hierzu SEEWALD (2002), S. 50 u. 89, hier wurden die Werte wiedergegeben nach SCHRAMM (2008), S. 19
[379] Auch das von SCHRAMM mit Bezug auf FUKUYAMA angeführte Fallbeispiel des Computerunternehmens Wang Laboratories illustriert beispielsweise die Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem hohen „In-Group Collectivism“ eines chinesischen Unternehmers, der in den stark individualistischen USA ein Unternehmen gründete und erfolgreich führte, später bei der Nachfolgeregelung jedoch trotz fähiger(er) Manager innerhalb des Unternehmens auf seinen Sohn als Nachfolger bestand (vgl. SCHRAMM (2008), S. 43f. und FUKUYAMA (1995b), S. 92f.). Eine mögliche Folge der starken Fixierung auf Familienbande: Nach Beendigung des Insolvenzverfahrens infolge deutlicher Verluste innerhalb weniger Jahre wurde Wang Global, wie sich das Unternehmen nach einer Umfirmierung nannte, im Jahr 1999 von dem niederländischen Unternehmen Getronics übernommen, das wiederum seine nordamerikanische Geschäftssparte 2008 an die US-Gesellschaft CompuCom verkaufte (vgl. hierzu auch GETRONICS (2008)).
[380] Vgl. HARRISON / HUNTINGTON (2000)
[381] Vgl. hierzu auch DICKSON et al. (2012)

rascht.[382] So wird beispielsweise von RAJESH CHAKRABARTI, SWASTI GUPTA-MUKHERJEE und NARAYANAN JAYARAMAN unter anderem anhand von HOFSTEDES Indexwerten und Daten zu 800 dieser Firmenübernahmen zwischen 1991 und 2004 festgestellt, dass „[…]cross-border acquisitions perform *better* in the long run if the acquirer and the target come from countries that are culturally more disparate."[383] Eine ähnliche Untersuchung wurde auch von VASILIKI NICOLOPOULOS anhand der GLOBE Kulturdimensionen durchgeführt und lieferte ähnlich unerwartete, teils inkonsistente Ergebnisse.[384]

Diese Beispiele unterstreichen den weiteren Forschungsbedarf in diesem Bereich, sodass hier hinsichtlich der exakten *ökonomischen* Auswirkungen moralkultureller Differenzen und divergierender Führungsvorstellungen kein eindeutiges Urteil gefällt werden kann. Es ist schließlich auch in vielerlei Hinsicht ein eminenter Unterschied, ob ein Unternehmen (oder beispielsweise ein *Spin-off*) in einem anderen Kulturcluster *gegründet* wird, ob eine Führungsperson als so genannter *Expatriate* in eine Auslandsniederlassung eines Unternehmens entsandt wird oder ob sich letztlich wirtschaftliche Organisationen im Rahmen von *Joint Ventures*, *Fusionen* oder *Übernahmen* zusammentun.

Im Gegensatz zu den *ökonomischen* Auswirkungen auf die Organisation lassen sich hingegen die *individuellen* Auswirkungen auf den *persönlichen* Erfolg einer Führungsperson hinsichtlich einer effektiven Einflussnahme eindeutiger folgern: Wird beim Übertragungsversuch von Führungsmerkmalen – also dem metaphorischen Lösungsversuch des Neun-Punkte-Problems – nicht die kognitive Grenze der eigenen Moralkultur verlassen, ist das Führungsvorhaben mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt. Erfolgreiche Führung im Rahmen *einer bestimmten* ökonomischen Moralkultur lässt sich also nicht „ohne weiteres" auf die Akteure *einer anderen* ökonomischen Moralkultur übertragen.[385]

---

[382] Vgl. hierzu auch MOROSINI et al. (1998)
[383] CHAKRABARTI et al. (2009), S. 216
[384] Vgl. NICOLOPOULOS (2005)
[385] Vgl. hierzu auch MORRISON (2000), S. 119f.

6. Global Leadership als Kulturbrücke?

6.1 Die Entwicklung universeller Führungsmerkmale

Eine logische Konsequenz aus den vorangegangenen Beobachtungen ist auch der wachsende Bedarf von Unternehmen an Führungspersonen, die zu Global Leadership fähig sind. Auch in Deutschland werden beispielsweise immer mehr ausländische Führungskräfte in den Spitzenpositionen der 30 größten börsennotierten Unternehmen des Landes eingesetzt, was die Ausländerquote von fast 30 Prozent bei den zwischen Januar 2011 und Juni 2012 neu in Vorstandspositionen der DAX-Konzerne eingetretenen Führungspersonen zeigt.[386]

Die Vorstellungen davon, was einen Global Leader wirklich ausmacht, gehen dabei jedoch stark auseinander, wie bereits bei der obigen Diskussion des Global Leadership Begriffs in Kapitel 2.4.3 vorgegriffen wurde. Unzählige Autoren geben teils konkrete Handlungsanweisungen oder versuchen beispielsweise (Charakter-) Eigenschaften, Kriterien, Merkmale, (Kern-)Kompetenzen oder Fähigkeiten dieser Global Leader zu identifizieren, die sie als universelle Erfolgsgaranten sehen.[387]

Auch die GLOBE Wissenschaftler versuchen, anhand der Umfrageergebnisse der untersuchten Länder, Hinweise auf Merkmale zu finden, die in jedem Land oder Kulturcluster als förderlich für effektives Führen gelten:[388] „A major question addressed by GLOBE is the extent to which specific leader characteristics and actions are universally endorsed as contributing to effective leadership.“[389] Von den ursprünglich 112 Attributen aus den Umfragen („leader attribute and behavior items“) werden dabei 22 universell befürwortet (d.h. von 95 Prozent der *Societies* auf der 7-Punkte-Likert-Skala mit einem Wert von 5 oder höher bewertet), die sich wiederum auf fünf der 21 primären Führungsmerkmale (= Unterskalen der sechs globalen CLT-Dimensionen) verteilen lassen.[390] Die umseitig folgende Tabelle 19 gibt eine Übersicht über diese universell befürworteten Merkmale und die dazugehörigen übergeordneten CLT-Führungsdimensionen.

---

[386] Vgl. GRABITZ (2012)
[387] Vgl. hierzu bspw. BIRD (2008), S. 65 oder auch MORRISON (2000), OSLAND (2008) und HOLLENBECK (2001)
[388] Vgl. bspw. DORFMAN et al. (2004), S. 677f.
[389] DORFMAN et al. (2012), S. 4
[390] Vgl. DORFMAN et al. (2004), S. 677

Tabelle 19: Universell befürwortete Führungsmerkmale aus der GLOBE Studie

Betroffene Führungs-dimension (Global CLT Leadership Dimension)	**Unterskalen („Primary Leadership Dimensions“)** und die davon universell befürworteten Attribute
Charismatic / Value Based Leadership	**Visionär („Visionary“):** - Weitblick („Foresight“) - Vorausplanend („Plans ahead“) **Inspirierend („Inspirational“):** - Ermutigend / Anspornend („Encouraging“) - Positiv / Bejahend / Konstruktiv („Positive“) - Dynamisch („Dynamic“) - Impulsgeber („Motive arouser“) - Vertrauensbildend („Confidence builder“) - Motivierend („Motivational“) **Integrität („Integrity“):** - Vertrauens- / Glaubwürdig („Trustworthy“) - Gerecht („Just“) - Ehrlich („Honest“) **Entscheidungsfreude („Decisiveness“):** - Entscheidungsfreudig („Decisive“) **Leistungsorientierung („Performance Oriented“):** - Exzellenzorientiert („Excellence oriented“)
Team Oriented Leadership	**Teamintegrator („Team Integrator“):** - Kommunikativ („Communicative“) - Informiert („Informed“) - Koordinator („Coordinator“) - „Team builder“ **Diplomatisch („Diplomatic“):** - Effektiver Feilscher („Effective bargainer“) - Win-win-Problemlöser („Win-win problem solver“) **Böswillig („Malevolent“) (invers bewertet):** - Verlässlich („Dependable“) - „Intelligent“ **Administrationskompetenz („Administratively competent“):** - Verwaltungsgeschick (“Administrative skill”)

Quelle: Eigene Darstellung und Übersetzung nach DORFMAN et al. (2004), S. 677

Demgegenüber werden auch einige Attribute universell abgelehnt und in allen Ländern als Hindernis für effektives Führen erachtet. Dies sind vor allem die Merkmale „einzelgängerisch“ (*loner*), „asozial“ (*asocial*), „nicht kooperativ“ (*noncooperative*), „reizbar“ (*irritable*), „unklar“ (*nonexplicit*) und „diktatorisch“ (*dictatorial*), welche sich auf mehrere globale CLT-Führungsdimensionen verteilen und bereits aufgrund der negativen Konnotationen allein schwerlich auf großangelegten Widerspruch stoßen dürften.[391]

[391] Vgl. DORFMAN et al. (2004), S. 678

Ein wesentlich größerer Teil der 112 Umfrageattribute (DORFMAN, HANGES und BRODBECK führen 35 auf) wird jedoch weder einhellig befürwortet, noch einhellig abgelehnt, sodass ein entsprechendes Führungsverhalten in manchen Ländern völlig gegensätzlich bewertet wird.[392] Damit sind sieben der 21 primären Führungsmerkmale (= Unterskalen der sechs globalen CLT-Dimensionen) eindeutig kulturabhängig („culturally contingent"), was sich zum Teil auch in den obigen Detailanalysen der drei Länder bereits abgezeichnet hat.[393] Diese sieben kulturabhängigen Führungsmerkmale werden in folgender Tabelle 20 präsentiert:

Tabelle 20: Kulturabhängige Führungsmerkmale aus der GLOBE Studie

GLOBE culturally contingent leadership factors (including the range of country scores)
1. **Status conscious (2.34–5.81):** This dimension reflects a consciousness of one's own and others' social position; holds an elitist belief that some individuals deserve more privileges than others.
2. **Bureaucratic (formerly labeled procedural) (2.79–4.95):** This dimension emphasizes following established norms, rules, policies, and procedures; habitually follows regular routines.
3. **Autonomous (2.23–4.67):** This dimension describes tendencies to act independently without relying on others. May also include self-governing behavior and a preference to work and act separately from others.
4. **Face saving (2.01–4.75):** This leadership dimension reflects the tendency to ensure followers are not embarrassed or shamed; maintains good relationships by refraining from making negative comments and instead uses metaphors and examples.
5. **Humane (3.31–5.59):** This dimension emphasizes empathy for others by giving time, money, resources, and assistance when needed; shows concern for followers' personal and group welfare.
6. **Self-sacrificial/Risk taking (3.92–6.07):** This dimension indicates an ability to convince followers to invest their efforts in activities that do not have a high probability of success, to forgo their self-interest, and make personal sacrifices for the goal or vision.
7. **Internally competitive (formerly labeled conflict inducer) (2.92–5.04):** This dimension reflects the tendency to encourage competition within a group and may include concealing information in a secretive manner.

Quelle: JAVIDAN et al. (2010), S. 347 (Table 13-3)[394]

Nach dieser Erkenntnis erscheint es auch für einige der beteiligten GLOBE Wissenschaftler in Retrospektive beinahe kontraproduktiv, dass die 21 primären Führungsmerkmale als Unterskalen in die sechs globalen CLT-Dimensionen aggregiert wurden: „[…] the fact that they reduced a very large pool of data into six global

[392] Vgl. DORFMAN et al. (2004), S. 679
[393] Vgl. hierzu auch JAVIDAN et al. (2010), S. 347
[394] Verwendung der Tabelle mit (vorbehaltlicher) schriftlicher Genehmigung von Harvard Business Publishing vom 05.06.2012.

leadership dimensions […] resulted in two outcomes: First, rich data ended up being camouflaged. Their quest for parsimony led to a very high level of consolidation and aggregation, thus generating very broad categories. […] Second, due to the aggregate nature of the *global* leadership dimensions, their *primary* dimensions consisted of leadership attributes that were highly endorsed in all cultures, other attributes that were generally rejected in all cultures, and some attributes that were endorsed in some cultures and rejected in others (i.e., culturally contingent)."[395]

Insbesondere hinsichtlich der zweiten Forschungsfrage lässt sich also fundiert schlussfolgern, dass es scheinbar durchaus Führungsmerkmale gibt, die sich problemlos von einem Land oder Kulturcluster in einen anderen „transferieren" lassen, aber dass ein überwiegender Teil der Merkmale moralkulturspezifisch ist. Für die erfolgreiche Umsetzung dieser Erkenntnis stellt das Global Mindset (siehe Kapitel 2.4.3) offenbar eine Kernkompetenz dar, da nur mit den entsprechenden geistigen Kapazitäten die moralkulturelle Diversität adäquat berücksichtigt werden kann.[396]

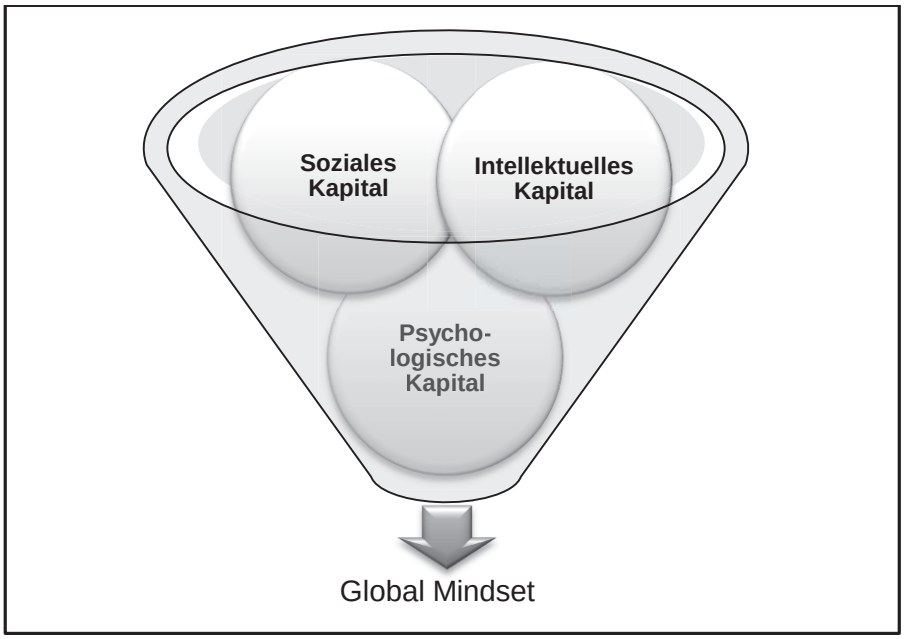

Abbildung 15: Wesentliche Bestandteile des Global Mindset
Quelle: Eigene Darstellung nach JAVIDAN / TEAGARDEN (2011), S. 33

Neben all diesen theoretischen Betrachtungen durch Wissenschaftler aus unterschiedlichsten Disziplinen existieren selbstverständlich auch zahllose firmenspezifische Modelle, die den Personalabteilungen der (*multinationalen* und *transnationalen*) Unternehmen entspringen.[397] Dass jedoch auch hier die Vorstellungen stark divergieren, verwundert angesichts der differenten *Unternehmens*kulturen

[395] JAVIDAN et al. (2010), S. 336f.
[396] Vgl. JAVIDAN / TEAGARDEN (2011)
[397] Vgl. MORRISON (2000), S. 120

kaum mehr (vgl. obiges Kapitel 2.3). Während beispielsweise eines der von ALLEN MORRISON untersuchten nordamerikanischen Unternehmen mit annähernd 250 dieser so genannten *competencies* aufwartet, beinhaltet das Modell eines anderen nur 11.[398] Sinnbildlich und umgangssprachlich formuliert lässt diese Beobachtung realiter nur eine Schlussfolgerung zu: „Zu viele Köche verderben den Brei." Eine adäquatere Formulierung dieses Fazits wählt MORRISON: „The combination of complexity and internal inconsistency has led to poor acceptance of some leadership models by employees."[399] Eines der grundlegendsten Probleme stellt dabei nach Ansicht vieler Autoren die „westliche" Ausrichtung und vor allem der nordamerikanische Schwerpunkt der Führungs- und Kulturforschung allgemein dar, wobei auch von „nicht-westlichen" Wissenschaftlern und Unternehmen oft auf (theoretische) Konzepte und Modelle zurückgegriffen wird, die einen „westlichen" Ursprung haben.[400] Rückblickend auf das Elefantendilemma (Kapitel 2.4.1) lässt sich also der häufig scheiternde Versuch, universelle Führungsmerkmale, Kernkompetenzen oder dergleichen theoretisch zu identifizieren oder praktisch zu entwickeln, oftmals scheinbar auf ein „einfaches" metaphorisches Problem reduzieren: Die einen erklären wie sich das Bein des Elefanten bewegt, während die anderen versuchen, diese Erkenntnis auf den Stoßzahn zu übertragen.

6.2 Evolutionäre Wirtschaftsethik: Kleingruppen als kognitive Grenze?

Die kognitiven Anforderungen an einen Global Leader sind, wie mehrfach deutlich wurde, immens. Allein die Forderung nach einem Global Mindset wirft dabei die Frage auf, ob damit nicht bereits die Grenzen des *Menschen*möglichen überschritten werden, denn letztendlich handelt es sich doch, trotz aller Diskussionen über *homo oeconomicus* oder *homo culturalis* und dergleichen, beim modernen Menschen primär aus biologischer Sicht um einen *Hominiden* der Gattung *Homo sapiens*.[401] Außerdem hat sich im Laufe des Working Papers deutlich gezeigt, dass verschiedene *Gruppen* und deren Grenzen eine entscheidende Rolle zu spielen scheinen. Die ökomische Moralkultur prägt schließlich ein *Kollektiv* von *Individuen*, die sich mal mehr und mal weniger als Teil einer bestimmten Gruppe sehen, was sowohl Einfluss auf das Sozialverhalten innerhalb von Gruppen als auch die Interak-

---

[398] Es handelt sich beim erstgenannten Unternehmen um die Chase Manhattan Bank, die sich später mit J.P. Morgan & Co. Incorporated zur J.P. Morgan Chase & Co. zusammenschloss und beim zweiten Unternehmen mit nur 11 *competencies* um IBM (vgl. MORRISON (2000), S. 120).
[399] Ebd.
[400] Vgl. bspw. DICKSON et al. (2012), S. 6; DEN HARTOG et al. (1999), S. 227 oder MORRISON (2000), S. 118
[401] Vgl. bspw. SCHRENK (2009) oder WUKETITS (1993a), S. 87ff.

tion mit anderen Gruppen hat.[402] In diesem letzten Abschnitt soll daher ein kritischer Exkurs in unterschiedliche Fachgebiete unternommen werden, um mögliche Einschränkungen für die Entwicklung der Global Leadership Fähigkeit aufzuzeigen und dabei auch alternative Perspektiven für die Beantwortung der Forschungsfragen vorzustellen. Die hierbei gestreiften Gebiete, wie beispielsweise Evolutionäre Ethik, Sozialpsychologie oder auch Gruppensoziologie, werden im Hinblick auf die Implikationen für Führung und Global Leadership in wirtschaftlichen Organisationen unter dem in der Überschrift verwendeten Begriff „*evolutionäre Wirtschaftsethik*“ zusammengefasst.

Eine Hypothese: Die besondere Bedeutung von Gruppen ist zwar menschheits- und stammesgeschichtlich betrachtet kein neues Phänomen, wird aber vermutlich durch die raschen technologischen und infrastrukturellen Entwicklungen im Rahmen der Globalisierung heute oftmals weniger evident, da sich häufig keine klaren „Gruppengrenzen“ mehr ziehen lassen. Dennoch kommt keine Gruppe ohne Moralkultur aus, sodass sich in vielen Bereichen Schnittmengen bilden, die sich auf verschiedenen Ebenen zu „neuen“ Kulturen entwickeln, wie dies beispielsweise bei Unternehmenskulturen der Fall ist.[403] Bei einer solchen „Neubildung“ von Kulturen spielt jedoch, wenngleich in sehr unterschiedlicher Ausprägung, immer auch die „menschliche Natur“ und deren inhärentes Konfliktpotenzial eine Rolle.

Ein fiktives und durchaus überspitzt pessimistisches Extrembeispiel für das konfliktträchtige Zusammenwirken von „menschlicher Natur“, Führungsverhalten und Entstehung einer (Moral-)Kultur wird beispielsweise von WILLIAM GOLDING in dessen bekanntem Roman *Herr der Fliegen* (*Lord of the Flies*) aus dem Jahr 1954 dargestellt. Dieser handelt von einer Gruppe minderjähriger Jungen, die durch einen Flugzeugabsturz auf einer einsamen Insel stranden und sich dort unterschiedlichen Gruppen mit differenten Identitätssemantiken anschließen, woraus ein brutaler, gewalttätiger Konflikt, also quasi ein „Kampf der Kulturen“, erwächst.[404] Dieses Beispiel wird auch von HOFSTEDE und dessen Mitautoren in abgewandelter Form aufgegriffen und als Anlass für folgende Schlussfolgerung genommen: „The point of this example is to show that no group can escape culture. Creating shared rules, even if they are never written down, is a precondition for group survival. […] The particulars of that [newly created] culture will largely depend on chance, inheriting from existing values, particularly those of the most prominent group members.”[405] Dabei stellt genau dieser enge Zusammenhang zwischen Moralkultur und „group survival“ ein

---

[402] Vgl. für die Diskussion zu den Verbindungen zwischen individuellem Selbst, Gruppenselbst, Motivation und Moral bspw. auch STAUB (1993a,b)
[403] Vgl. hierzu auch SCHEIN (2004), S. 225ff.
[404] Vgl. bspw. GOLDING (1954)
[405] HOFSTEDE et al. (2010), S. 12

großes Konfliktpotenzial zwischen den Gruppen dar. Dieses entspringt dabei jedoch nicht ausschließlich der Fiktion von Romanautoren, sondern zieht sich wie ein roter Faden über die gesamte Menschheitsgeschichte von Stammeskonflikten und religiös motivierten Kriegen bis hin zu weniger letalen und doch teils folgenschweren Konkurrenzkämpfen ökonomischer Akteure. Damit lässt sich auch eine enge kausale Verbindung zwischen ökonomischer Moralkultur und menschlicher Evolution herstellen.[406]

Spätestens seit den bahnbrechenden Arbeiten CHARLES DARWINS gilt das prominente evolutionstheoretische Paradigma, dass der Mensch ein Resultat der (organischen) Evolution und insbesondere der *natürlichen Auslese* (bzw. *Selektion*) sei.[407] Doch nicht nur die *„rein biologische“* Evolution, sondern insbesondere die Zusammenhänge mit der (moral-)kulturellen Evolution des Menschen sind, wie oben dargestellt wurde, von herausragender Bedeutung, wenn soziales Verhalten wie (gruppenübergreifende) Führung untersucht wird.[408] Wie im Rahmen von Kapitel 2.2 bereits angesprochen wurde, vertritt beispielsweise FRANZ WUKETITS den Standpunkt, dass die Moralfähigkeit des Menschen durch dessen mentale Kapazität begrenzt sei.[409] Eine wichtige Argumentationsgrundlage stellt dabei dessen Feststellung dar, dass „Menschen […] typische Kleingruppenwesen [sind]. Die längste Zeit ihrer Evolutionsgeschichte – über fünf Millionen Jahre – waren sie zu Gruppen von vielleicht 30, 40 oder 50 (selten 100) Individuen organisiert, Gruppen von nomadisierenden Jägern und Sammlern.“[410] An anderer Stelle konstatiert er daher auch, dass „[…] aus biologischer Sicht in erster Linie das Überleben des Individuums und seiner Gruppe zählt […]“, weshalb nach seiner Auffassung „[…] Normen und Werte sozusagen etwas Gruppenbezogenes [sind].“[411] Dabei wird uneigennütziges Verhalten, zu welchem der Mensch ja durchaus in der Lage ist, von WUKETITS und anderen Vertretern einer evolutionären Ethik zum Teil mit dem Prinzip des *reziproken Altruismus* zu erklären versucht, das auf ROBERT TRIVERS zurückgeht und bei welchem das Grundproblem eng verwandt mit dem bekannten *spieltheoretischen Ge-*

---

[406] An dieser Stelle sei jedoch mit Blick auf die Evolutionsthematik der Einwurf erlaubt, dass zwar der WEBER‘sche *Geist des Kapitalismus* durchaus zum Teil aus dem Protestantismus erwachsen sein mag, aber aus diesem augenscheinlich auch der „Kleingeist des *Kreationismus*“ hervorging, also die besonders unkritische, wörtliche Auslegung der Bibel hinsichtlich des Schöpfungsberichts. Diese fundamentalistischen Ansichten sind selbst heute noch, scheinbar besonders in den USA, recht weit verbreitet; doch auch in anderen Glaubensrichtungen wie beispielsweise dem Islam lassen sich Fundamentalisten finden, die die wissenschaftlichen Beiträge zur Evolutionstheorie aufgrund wörtlicher Auslegungen ihrer religiösen Schriften ablehnen (vgl. hierzu bspw. LUBBADEH (2007)). Diese Arbeit ist jedoch im „Geiste der Wissenschaft“ verfasst, sodass eine weitere Diskussion über die Auslegung religiöser Texte hier nicht zielführend wäre.

[407] Vgl. bspw. DARWIN (1859), DARWIN (1871) und dazu auch WUKETITS (2005)

[408] Vgl. hierzu auch HOFSTEDE et al. (2010), S. 459ff.

[409] Vgl. bspw. WUKETITS (1993b), S. 255 oder WUKETITS (2011), S. 334

[410] WUKETITS (2006), S. 33

[411] WUKETITS (1993a), S. 184

fangenendilemma ist.[412] Dieses „Prinzip der Gegenseitigkeit“ ist laut WUKETITS „[…] im Volksmund besser bekannt durch Phrasen wie ‚Eine Hand wäscht die andere‘ oder ‚Wie du mir, so ich dir‘.“[413] Damit in engem Zusammenhang steht nach WUKETITS der *Nepotismus*, auch Vetternwirtschaft genannt, der zum Teil auch in Rechtsnormen wie etwa dem deutschen Erbrecht normativ verankert sei.[414] In manch anderen Kulturclustern stellt dieser (hierzulande grundsätzlich eher negativ bewertete) Nepotismus durchaus eine moralkulturell fest verwurzelte Gesellschaftspraxis mit Auswirkungen auf das Wirtschaftsleben dar.[415]

Unabhängig davon, ob nun ein wertrelativistischer Standpunkt geteilt wird oder nicht, stellt auch FRANCIS FUKUYAMA fest, dass es „[…] immer mehr Hinweise aus den Biowissenschaften [gibt], daß […] den Menschen kognitive Strukturen und altersspezifische Lernmöglichkeiten angeboren sind, die sie natürlicherweise in ein soziales Leben lenken. Oder anders ausgedrückt: Es existiert tatsächlich so etwas wie eine menschliche Natur. […] Für die Ökonomen impliziert die Annahme einer menschlichen Natur, daß die Auffassung der Soziologen, der Mensch sei im Kern ein soziales Wesen, zutreffender ist als ihr individualistisches Modell.“[416] Einen solchen ‚Hinweis aus den Biowissenschaften‘ bzw. in diesem Fall aus der *kognitiven Neurowissenschaft* liefert der Psychologe und Anthropologe ROBIN DUNBAR, der 1993 den Zusammenhang zwischen Gehirngröße (dabei speziell Größe des *Neocortex*) und Gruppengröße von Primaten untersuchte.[417] Für den modernen Menschen schätzt DUNBAR dabei aus seinem Modell eine Zahl von um die 150, welche er auch mit empirischen Daten zu verschiedenen Menschengruppen wie beispielsweise der Kompaniestärke historischer Armeen abgleicht.[418] Daraufhin formuliert DUNBAR auch die *Social Brain Hypothesis*: „The social brain hypothesis implies that constraints on group size arise from the information-processing capacity of the primate brain, and that the neocortex plays a major role in this. However, even this proposal is open to several interpretations as to how the relationship is mediated.”[419] Bezüglich der Gruppengröße von Menschen erläutert DUNBAR dabei: „We can easily predict a value for group size in humans. Doing so, which is simply a matter of using the human neocortex volume to extrapolate a value for group size from the primate equation, produces a value in the order of 150. The real issue is whether humans

---

[412] Vgl. zum *reziproken Altruismus* TRIVERS (1971) oder mit Bezug darauf auch FUKUYAMA (1999/2000), S. 226ff.; vgl. zum *Gefangenendilemma* bspw. RAPOPORT / CHAMMAH (1965)
[413] WUKETITS (2006), S. 37
[414] Vgl. ebd.
[415] Dies hat sich etwa bei der chinesischen Familienorientierung und in gewisser Weise auch anhand der *guanxi* oder der türkischen Familienunternehmen gezeigt.
[416] FUKUYAMA (1999/2000), S. 208
[417] Vgl. DUNBAR (1993)
[418] Vgl. ebd.
[419] DUNBAR (1998), S. 184

really do go around in groups of this size."[420] Schließlich wird von DUNBAR selbst auch darauf hingewiesen, dass beispielsweise „[…] in humans at least, memory for faces is an order of magnitude larger than the predicted cognitive group size: Humans are said to be able to attach names to around 2,000 faces but have a cognitive group size of only about 150."[421] Diese Erkenntnis spricht also auch dafür, dass in größeren Gruppen mit weit mehr als ca. 150 Individuen möglicherweise „oberflächlichere", weniger intime Beziehungen innerhalb der Gruppe dominieren oder sich „automatisch" Untergruppen mit den passenden, d.h. von der mentalen Kapazität „erfassbaren", Größen bilden.

Bis auf die von DUNBAR suggerierte Größenordnung von etwa 150 sind diese Beobachtungen bei weitem nicht neu, wie sich bereits an dem Konzept der *Primärgruppe* zeigt, das auf den amerikanischen Soziologen und Sozialpsychologen CHARLES HORTON COOLEY (1864-1929) zurückgeht und welches bis heute die bekannteste (soziologische) Gruppenkategorie darstellt.[422] COOLEY versteht diese Primärgruppen folgendermaßen: „By primary groups I mean those characterized by intimate face-to-face association and cooperation. They are primary in several senses, but chiefly in that they are fundamental in forming the social nature and ideals of the individual."[423] BERNHARD SCHÄFERS erklärt dazu, dass bereits von COOLEY und anderen Autoren „[…] in drastischer Vereinfachung der zahlreichen Bedeutungsgehalte der Primärgruppe ihre Charakteristika auf fünf Punkte […] [reduziert werden]."[424] Diese sind laut SCHÄFERS: „1. Face-to-face Assoziation. 2. Unspezialisiertheit der Assoziation. 3. Relative Dauer. 4. Geringe Zahl der beteiligten Personen. 5. Relative Intimität unter den Beteiligten."[425] SCHÄFERS fügt dabei noch hinzu, dass „Primärgruppen […] eine besondere Form der Kleingruppe [sind], aber nicht alle Kleingruppen sind auch Primärgruppen."[426] Man könnte also vermuten, dass die oben genannte *Dunbar-Zahl* den vierten Punkt, also die geringe Zahl der beteiligten Personen, auf etwa 150 Personen konkreter eingrenzt. Ohne dieses vielschichtige Thema hier im Detail noch weiter untersuchen zu können, lässt sich anhand dieser Ausführungen durchaus provokant postulieren, dass die Entwicklung unserer „biologischen Grundausstattung" (Stichwort: Neocortex) deutlich hinter den enormen gesellschaftlichen Veränderungen – insbesondere des letzten Jahrhunderts hin zu Groß- oder Massengesellschaften – zurückbleibt, oder, anders ausgedrückt, dass

---

[420] DUNBAR (1998), S. 186f.
[421] Derselbe, S. 184
[422] Vgl. SCHÄFERS (1999), S. 97; vgl. hierzu auch COOLEY (1902/1922), S. 32 und insbes. COOLEY (1909), S. 23ff.
[423] COOLEY (1909), S. 23
[424] SCHÄFERS (1999), S. 100
[425] Ebd.
[426] Ebd.

unser „Steinzeitgehirn“ gar kein Global Mindset *schaffen* kann, da sich unsere Veranlagungen zu sozialem Verhalten (so genannte *Verhaltensdispositionen*) nicht mitverändert haben.[427] Weniger provokant formuliert unterstreichen diese Beobachtungen schlicht die hohe Relevanz von Kleingruppen und deren Größe für die Betrachtung von Global Leadership im Kontext ökonomischer Moralkulturen.

Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, den Kreis zum oben angesprochenen Konfliktpotenzial zu schließen. Da ein Global Leader nach der in Kapitel 2.4.3 vorgenommenen Definition die Fähigkeit besitzen sollte, *mehrere grenzübergreifende Interessengruppen und Kompetenzen sowie mehrere verschiedene ökonomische Moralkulturen* (= „Gruppen, Gruppen und abermals Gruppen“) einzubeziehen und *andere Individuen, Gruppen, Organisationen und Systeme* (dito) zu beeinflussen, sodass positive Veränderungen in *Organisationen* (dito) herbeigeführt werden, lässt sich schlussfolgern, dass Gruppenkonflikte und die Fähigkeit, diese zu lösen, essenzieller Bestandteil (wenn nicht sogar die Quintessenz) von Global Leadership sind. Die Komplexität und Multikausalität dieser Gruppenkonflikte ist dabei immens, da diese sowohl gruppenintern als auch gruppenübergreifend auftreten können. Allerdings wird in der Definition auch bereits ein geeignetes Instrument impliziert, um diese Konflikte zu lösen oder zu vermeiden: *Gemeinschaftsbildung, Vertrauensentwicklung sowie die Realisierung und Implementierung von zweckdienlichen Organisationsstrukturen und -prozessen.* Vereinfacht ausgedrückt also die Bildung einer neuen Gruppe. Ob diese neue *Gemeinschaft* „überlebensfähig“ ist, hängt nach Ansicht von HOFSTEDE und dessen Mitautoren, wie oben dargestellt wurde, hauptsächlich von der erfolgreichen Erschaffung einer gemeinsamen Moralkultur ab. Folgt man deren Argumentation, wird dabei besonders ein Teil der Identitätssemantik der dominantesten („most prominent“) Gruppenmitglieder übertragen, was diese ja im Umkehrschluss zu Führungspersonen macht. Damit wird das reziproke Verhältnis von Moralkultur und Führung unterstrichen, da nicht nur das Führungsverhalten durch die moralkulturelle Identitätssemantik, sondern umgekehrt auch die Moralkultur durch „dominante Gruppenmitglieder“, also Führungspersonen geprägt wird.[428] Man könnte also geneigt sein, Global Leadership auch als Fähigkeit zu bezeichnen, eine *überlebensfähige* ökonomische Moralkultur aufgrund einer potenten Identitätssemantik zu kreieren, wodurch ein neuer, kleinerer Kulturcluster, wie beispielsweise eine Unternehmenskultur, entsteht.[429]

---

[427] Vgl. hierzu auch WUKETITS (2006). S. 32ff. oder DUNBAR (1993), S. 683

[428] Ein gutes Beispiel hierfür stellt der in Kapitel 4.4.1 besprochene Kemalismus in der Türkei dar: Die Führungsperson MUSTAFA KEMAL (ATATÜRK) prägt als „dominantes Gruppenmitglied“ die türkische Moralkultur, welche wiederum die „dominanten Gruppenmitglieder“ kleinerer Gruppen prägt, also beispielsweise Führungspersonen in wirtschaftlichen Organisationen.

[429] Hinsichtlich oben genannter *Dunbar-Zahl* stellt sich hier jedoch konsequenterweise die Frage, inwiefern dies gelingt, wenn die Mitgliederzahl deutlich über 150 liegt.

7. Fazit und Ausblick

Der in diesem Working Paper unternommene Versuch, Global Leadership im Kontext ökonomischer Moralkulturen zu beleuchten, gleicht in Retrospektive einem „paradigmatischen Erkundungsflug“, im Rahmen dessen verschiedene Erkenntnisse gewonnen, aber auch neue Fragen aufgeworfen werden. Den Ausgangspunkt bildete dabei vor allem die Beobachtung, dass, vor dem Hintergrund zunehmender weltweiter Verflechtung, scheinbar nicht nur „rein ökonomische“ Faktoren Einfluss auf den Erfolg ökonomischer Akteure haben, sondern vermehrt auch divergierende kulturell begründete Moral- und Wertvorstellungen – mit den Worten HUNTINGTONS: „Cultures Count“.[430] Daher ergab sich – auch mit besonderem Fokus auf Führung in wirtschaftlichen Organisationen – die Notwendigkeit, das ökonomische Erklärungsmodell des zweckrational nutzenmaximierenden *homo oeconomicus* aufzubrechen, da es offensichtlich keine hinreichende Erklärung für menschliches Verhalten liefert. Die drei grundlegenden Fragen, die sich daraufhin stellten und im Laufe des Working Papers beantwortet werden sollten, waren: 1) Existiert ein konkreter Zusammenhang zwischen Moralkultur und Führung? 2) Lassen sich trotz starker kultureller Unterschiede universelle Führungsmerkmale, d.h. Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen, identifizieren, die weltweit als effektiv und effizient angesehen werden können? 3) Sind nicht nur (sozio-)ökonomische, sondern auch kulturelle Globalisierungstendenzen erkennbar? Auch wenn es sich hierbei um geschlossene Fragen handelt, die eine klare „ja“ oder „nein“ Antwort suggerieren, hat sich an mehreren Stellen des Papers gezeigt, dass die Antwortmöglichkeiten faktisch wesentlich komplexer sind. Für eine bessere Übersicht folgt daher ein strukturiertes Resümee der Erkenntnisse mit Bezug auf die jeweilige Forschungsfrage.

Zu 1) Die erste Frage nach einem konkreten Zusammenhang zwischen Moralkultur und Führung lässt sich anhand der Beobachtungen auf mehrere Arten beantworten. Ganz grundsätzlich wird zwar ein Zusammenhang erkennbar, wie *konkret* dieser jedoch ist, kann hier hingegen nicht abschließend beantwortet werden, da das Verhältnis zwischen Moralkultur und Führung mehrschichtig und zum Teil auch reziprok ist. Im ersten Teil der Untersuchung wurde hauptsächlich auf moralkulturell determiniertes Führungsverhalten abgezielt, wobei sich anhand der Detailanalysen mithilfe der Indexwerte HOFSTEDES und der GLOBE Studie durchaus schlussfolgern lässt, dass die moralkulturelle Identitätssemantik das Führungsverhalten auf zwei Arten beeinflusst: Einerseits wird dadurch *die Führungsperson selbst* und damit auch *ihre Handlungen* moralkulturell geprägt, andererseits entwickeln auch *die Geführten*

[430] Vgl. HUNTINGTON (2000), S. xiii

durch die Moralkultur bestimmte Vorstellungen davon, was sie von einer Führungsperson erwarten. Im Rahmen dieser Länderanalysen lieferten jedoch die Untersuchungen HOFSTEDES und der GLOBE Studie zum Teil sehr widersprüchliche Ergebnisse, weshalb dabei auch die Frage aufgeworfen wird, wie aussagekräftig die Werte überhaupt sind und inwiefern sich eine Moralkultur über diese Kulturdimensionen „messen“ lässt. Zudem traten selbst innerhalb der Länder mitunter signifikante kulturelle Unterschiede hervor, was wiederum die Schwierigkeit einer adäquaten Kulturclusterbildung und der damit verbundenen Generalisierbarkeit von Länderergebnissen unterstreicht. Abgesehen davon wurde anhand der Ausführungen in Kapitel 5 deutlich, dass der oben beschriebene Zusammenhang zwischen Moralkultur und Führung auch dazu führt, dass sich Führungsverhalten, welches sich innerhalb eines Kulturclusters oder Landes erfolgreich etabliert hat, nicht „ohne weiteres“ auf moralkulturell anders geprägte Länder oder Organisationen mit demselben Erfolg anwenden lässt. Dabei ließ sich hinsichtlich der genannten Studien zum Langzeiterfolg von Firmenübernahmen aus moralkulturell sehr unterschiedlich geprägten Ländern jedoch auch erkennen, dass der Zusammenhang zwischen Moralkultur, Führung und *wirtschaftlichem Erfolg* hier nicht generell geklärt werden kann und an dieser Stelle ein vertiefender Forschungsbedarf besteht.

Im Laufe des letzten Kapitels konnte dabei noch eine gänzlich andere Perspektive aufgezeigt werden, wie die Relation zwischen Moralkultur und Führung geartet sein könnte: Gemeinschaftsbildung stellt ein wichtiges Führungsinstrument dar, was sich nicht nur in der theoretischen Definition des Global Leadership Konzepts gezeigt hat, sondern auch anhand der Länderanalysen deutlich wurde, da hier Teambildung (in allen GLOBE Societies wird Team-Oriented Leadership, wenn auch zum Teil nur leicht, positiv bewertet) oder auch Partizipation eine wichtige Rolle spielen. Es geht also um die Fähigkeit, eine funktionsfähige Gruppe bilden zu können. Wie das vorige Kapitel 6.2 gezeigt hat, scheint keine Gruppe ohne eine (Moral-)Kultur „funktionieren“ zu können, sodass mit der Gruppenbildung auch ein neuer Kulturcluster geschaffen wird, sei es auch nur im kleineren Rahmen einer wirtschaftlichen Organisation. Dabei wird diese neue ökonomische Moralkultur scheinbar vor allem durch die Identitätssemantik des dominanten Gruppenmitglieds, also im Regelfall der Führungsperson, maßgeblich geprägt. Eine solche Vermutung lässt sich auch anhand der Moralkulturen der oben untersuchten Länder belegen, sodass beispielsweise KONG FUZI (KONFUZIUS), ABUL KASIM IBN ABD ALLAH (MOHAMMED), MUSTAFA KEMAL (ATATÜRK) oder auch JOHANNES CALVIN als „dominante Gruppenmitglieder“, Führungspersonen oder gar Global Leader gesehen werden können, die eine neue ökonomische Moralkultur erschaffen haben. Damit wird die Reziprozität der Relation „Moralkultur ↔ Führung“ evident.

Zu 2) Die zweite Frage nach universellen Führungsmerkmalen wurde insbesondere in Kapitel 6.1 untersucht und dort bereits anhand der GLOBE Resultate zu beantworten versucht: Ja, es scheint durchaus Führungsmerkmale zu geben, die universell befürwortet werden, aber der Großteil der als effektiv erachteten Führungsmerkmale ist kulturspezifisch. Daraus lässt sich jedoch *nicht* ableiten, dass weltweit effektives Führen durch eine *ausschließliche* Adaption der universell befürworteten Merkmale zustande kommt. Werden die anderen *kulturspezifischen* Merkmale nicht mit einbezogen, lässt sich ebenfalls keine effektive Führung etablieren.[431] Um also als Global Leader effektiv führen zu können, müssen offensichtlich unterschiedliche Gruppen und deren differente Interessen sowie auch deren heterogene Moralkulturen adäquat berücksichtigt werden. Ob dies gelingt, wird vorrangig durch die Fähigkeit bestimmt, eine neue Gruppe inklusive (ökonomisch) überlebensfähiger Moralkultur etablieren zu können, um auf das gemeinsame Ziel der positiven Veränderungen hinzuarbeiten.[432]

Dabei stellt sich allerdings die Frage, ob und inwiefern diese Fähigkeit durch die Gruppengröße (Stichwort: Dunbar-Zahl) oder beispielsweise auch durch Kriterien bzw. Merkmale der so genannten *sexuellen Selektion* beeinflusst wird.[433] Letzterer Aspekt wird in gewisser Weise auch von CLAUDIUS ROSENTHAL und MATTHIAS SCHREIBER aufgeworfen, indem sie feststellen: „Menschen suchen Sicherheit und Führung – und glauben beides am ehesten dort zu finden, wo Physiognomie und Verhalten archetypischen Vorstellungen entspricht. […] [S]o wird dem großen, starken, durchsetzungsfähigen Mann am ehesten zugetraut, ein Unternehmen sicher durchs verminte Gelände zu führen.“[434] In diesem Bereich eröffnet sich also ebenfalls ein tiefergehender Forschungsbedarf.

---

[431] Dies wird z.B. anhand des „Face saving“ Merkmals aus Tabelle 20 deutlich: In China spielt gesichtswahrendes Verhalten eine relativ große Rolle (Stichwort: *mianzi*) und liegt daher im Gesamtvergleich auf Rang 4 von 61, während beispielsweise in (West-) Deutschland ein solches Verhalten deutlich negativer wahrgenommen wird (Rang 53 von 61), weshalb ein schlichter Verzicht auf ein solches Verhalten zumindest in China nicht zu erfolgreicher Führung beitragen dürfte (vgl. für die Werte: BRODBECK / FRESE (2008), S. 174 und FU et al. (2008), S. 901). Ein vergleichbares Beispiel dürfte sich für jedes der sieben kulturspezifischen Merkmale aus Tabelle 20 finden lassen.

[432] Die in Tabelle 19 aufgezählten Attribute unterstreichen dabei diese Schlussfolgerung, da diese zum Großteil auch als wichtige Eigenschaften für die erfolgreiche Entwicklung einer gemeinsamen Moralkultur interpretiert werden können.

[433] Vgl. EULER (2009); „Bei sexuell selektierten Merkmalen […] geht es [Anm.: im Gegensatz zu natürlich selektierten Merkmalen] eben nicht um Zweckmäßigkeit zum Überleben, sondern um Kostspieligkeit. Das sexuell selektierte Merkmal soll nicht zum eigenen Überleben beitragen, sondern den Träger glaubwürdig schmücken […].“ (EULER (2009), S. 51); vgl. generell zur sexuellen Selektion DARWIN (1871), S. 245ff. (in Vol. I)

[434] ROSENTHAL / SCHREIBER (2010), S. 21

Zu 3) Die Beantwortung der dritten Frage nach kulturellen Globalisierungstendenzen gestaltet sich anhand der Untersuchungen ebenfalls mehrschichtig. Da eingangs bewusst keine Einschränkung durch eine restriktive Definition vorgenommen wurde, ist die Antwort auch davon abhängig, wie „kulturelle Globalisierungstendenzen" verstanden werden. Eine klassische „Deterritorialisierung", wie bei Wirtschaftsprozessen oder Infrastruktur, lässt sich jedenfalls anhand der oben durchgeführten Länderanalysen bei Kulturen nicht beobachten. Zwar werden durch zunehmende Interaktion auch bestehende Moralkulturen durch andere beeinflusst, wie sich beispielsweise bei China hinsichtlich „westlicher" Einflüsse gezeigt hat, aber daraus auf die Erzeugung einer „globalen" Kultur zu schließen, wäre inadäquat. Auch spielen kulturelle Divergenzen scheinbar in gewissem Rahmen, etwa innerhalb von Branchen mit stark dekontextualisiertem, explizitem Wissen, eine eher unwesentliche Rolle, woraus aber ebenfalls nicht automatisch auf die Bildung einer universellen und ubiquitären Kultur geschlossen werden kann.

Hinsichtlich der Überlegungen aus Kapitel 6.2 stellt sich jedoch generell die Frage, ob es im Rahmen der kulturellen Evolution des Menschen überhaupt sinnvoll ist, von „kulturellen Globalisierungstendenzen" zu sprechen, da scheinbar jede Gruppe auch eine Kultur benötigt, um existenzfähig zu sein. So gesehen bildet jede Gruppe von Menschen für sich genommen einen eigenen „Kulturcluster", der in unterschiedlichem Ausmaß von verschiedenen übergeordneten, „allgemeineren" Moralkulturen beeinflusst wird.[435] Um somit überhaupt eine Antwort auf die Frage nach „kulturellen Globalisierungstendenzen" geben zu können, müsste zunächst der Rahmen der untersuchten Kulturcluster näher eingegrenzt werden. Wird darunter beispielsweise die Verbreitung bestimmter moralkultureller Identitätssemantiken (z.B. der *westlichen* Moralkultur) verstanden, kann diese jedoch nicht untersucht werden, ohne vorher die erklärenden Variablen zu definieren, die sich dem analysierten Kulturcluster zuordnen lassen (z.B. Angehörigkeit einer bestimmten Religion, Sprache o.Ä.). Dabei würde aber das belief system gleichzeitig auf einen Bruchteil dessen reduziert, was diesem zugrunde liegt, was wiederum das Grundproblem der „Messbarkeit" von Werten, Normen und Moralvorstellungen sowie deren Implementierung und Institutionalisierung unterstreicht. Die Frage nach „kulturellen Globalisierungstendenzen" müsste also umformuliert werden in: „Lassen sich kulturelle Ausbreitungs- oder Evolutionsmechanismen identifizieren?" Im Rahmen der menschlichen Evolution ist dabei immer wieder von *Pfadabhängigkeit* die Rede, dass also

[435] SCHEIN konstatiert beispielsweise mit Bezug auf Organisationen: „Cultures basically spring from three sources: (1) the beliefs, values, and assumptions of founders of organizations; (2) the learning experiences of group members as their organization evolves; and (3) new beliefs, values, and assumptions brought in by new members and leaders." (SCHEIN (2004), S. 225). Ersetzt man hier den Organisationsbegriff durch den allgemeineren Begriff Kulturcluster oder Gruppe, wird die volle Tragweite dieser Feststellung deutlich.

der Evolutionsprozess (oder ein anderer Prozess) durch dessen eigenen Geschichtsverlauf gebunden ist, sodass der eingeschlagene Pfad von alleine nicht wieder verlassen wird und auch kein Weg zurück existiert (das klassische „history matters“ Argument von DOUGLASS C. NORTH).[436] Folgt man dieser Argumentation, lässt sich möglicherweise das Konzept der Pfadabhängigkeit auch nutzen, um kulturelle Evolutionsmechanismen zu erklären.[437] Insgesamt besteht dabei aber auch immer das klassische „Henne-Ei-Problem“: Was war zuerst da, die Moralkultur oder das „dominante Gruppenmitglied“ bzw. die Führungsperson?

Rückblickend auf die induktiv-komparative Analyse sei erneut nachdrücklich erwähnt, dass der erhoffte Erklärungsvorteil durch die Kombination der Kulturdimensionen HOFSTEDEs mit denen des GLOBE Projekts ausblieb, da die zum Teil erhebliche Diskrepanz der Ergebnisse die Aussagekraft mithin deutlich reduziert hat. Zudem bleibt die Frage offen, inwieweit durch die Managerbefragung im Rahmen des GLOBE Projekts die in Kapitel 2.4.1 vorgestellte Auffassung von *Führung* tatsächlich abgebildet wurde. Dennoch ließen sich wichtige Erkenntnisse dahingehend ablesen, wie eine Moralkultur Führungspersonen und geführte Personen handlungsrelevant prägen kann. Dabei zeigte sich jedoch auch, dass eine Führungsperson mindestens ebenso prägend auf eine Moralkultur wirkt, sodass HOFSTEDE, den GLOBE Wissenschaftlern und auch manch anderen der erwähnten Autoren möglicherweise ein zu unilateraler Fokus auf die Kulturebene vorgeworfen werden kann, durch den die eindeutig relevante Wechselbeziehung von Führungspersonen und Kultur insuffiziente Beachtung findet. Abschließend lässt sich also festhalten, dass zwar Führung und ökonomische Moralkulturen untrennbar miteinander verbunden sind, aber die interdisziplinären Ansätze, die in diesem Working Paper vorgestellt wurden, stärker in die Global Leadership Forschung miteinbezogen werden sollten, um das „Elefantendilemma“ in Zukunft möglichst wirkungsvoll vermeiden zu können.

---

[436] Vgl. HOFSTEDE et al. (2010), S. 440. Das Konzept der Pfadabhängigkeit avancierte in jüngster Zeit zu einem der am häufigsten genutzten Erklärungsansätze in der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschung (vgl. hierzu BEYER (2005); vgl. allgemein zu Pfadabhängigkeit auch ACKERMANN (2001)). Vgl. für das angesprochene „history matters“ Argument sowie generell: NORTH (1990), hier insbes. S. 100.

[437] Eine alternative Idee wäre auch – hinsichtlich des „menschlichen Ursprungs“ von Kulturen – zu untersuchen, ob und inwiefern sich andere mathematische Modelle (wie z.B. Modelle für die Schätzung der *Brownschen Molekularbewegung* oder Modelle aus der *Epidemiologie*, mithilfe derer die Ausbreitung von Infektionskrankheiten extrapoliert wird) in abgewandelter Form als hilfreich für die Untersuchung kultureller Evolution erweisen könnten.

Anhang

A-1 Legismus als weitere moralkulturelle Determinante Chinas

Im Gegensatz zu den oben vorgestellten Lehren des Konfuzianismus, Taoismus, Buddhismus sowie auch zum in diesem Working Paper nicht aufgegriffenen Mohismus stellt die Schule der *fa chia*, üblicherweise mit Schule der Legisten übersetzt, eine philosophische Bewegung dar, die die Autorität einer (zentralisierten) gesetzlichen Herrschaft befürwortete.[438] Die Philosophie des Legismus (oder auch Legalismus) wird vorrangig mehreren Autoren um die Zeit der Streitenden Reiche (475 – 221 v.Chr.) zugeschrieben, die den chaotischen Zustand mithilfe klarer gesetzlicher Regeln beenden wollten, was sich Kaiser QIN SHIHUANGDI wiederum bei der Reichsgründung zunutze machte.[439] Nach Ansicht der Legisten sollten nicht die oben genannten Ordnungsregeln *li*, sondern die von der Regierung nach Zweckmäßigkeit erlassenen Gesetze für das Wohl des Staates entscheidend sein.[440] Während im Konfuzianismus eine Herrschaft unter (gesetzlichem) Zwang zugunsten einer hierarchischen und patriarchischen Herrschaft aus Überzeugung abgelehnt wurde, verlangten die Legisten, dass bei der Anwendung von Gesetzen keinerlei Unterschiede gemacht werden sollten, womit sie die Familienorientierung des Konfuzianismus in Frage stellten.[441] Allerdings befürworteten auch die Anhänger des Konfuzianismus die von den Legisten propagierte Zentralisierung, sodass trotz vieler Unterschiede die Ideen des Legismus langsam aber sicher auch im Konfuzianismus Zuspruch fanden und sich somit legistisches Gedankengut auch in Werken des Konfuzianismus wiederfindet.[442] Auch mit dem Taoismus weist der Legismus Gemeinsamkeiten auf, was auf den ersten Blick eher verwunderlich erscheinen mag, da der Taoismus die Autonomie des Individuums befürwortet und Krieg und Gewaltherrschaft strikt ablehnt, wohingegen im Legismus Krieg als natürliches menschliches Schicksal angesehen wurde.[443] Allerdings konnte sich laut HERRLEE CREEL der Legismus eine taoistische Anekdote zunutze machen, in der ein weiser Taoist aufgrund der unermesslichen Macht des *tao* selbst die Weltherrschaft übernimmt, womit die Legisten den Taoismus als eine Art metaphysischen Hintergrund bzw. Rechtfertigung für ihre Zwecke nutzten.[444] Diese wechselseitigen Einflüsse machen deutlich, dass auch dem Legismus ein prägender Einfluss auf die chinesische Moralkultur zugesprochen werden kann.

---

[438] Vgl. CREEL (1953), S. 135ff.
[439] Vgl. CREEL (1953), S. 137f., SCHULZ (2005), S. 51
[440] Vgl. SCHULZ (2005), S. 54
[441] Vgl. SCHULZ (2005), S. 54, CREEL (1953), S. 136f.
[442] Vgl. CREEL (1953), S. 138
[443] Vgl. CREEL (1953), S. 139
[444] Vgl. ebenda

A-2 GLOBE – Werte für Ostdeutschland

Signifikante Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland bestehen insbesondere in den Kulturdimensionen Power Distance „As Is“ (West < Ost), Future Orientation „As Is“ (West > Ost), In-Group Collectivism „As Is“ (West < Ost) sowie Uncertainty Avoidance „Should Be“ (West < Ost) und Future Orientation „Should Be“ (West < Ost).[445] Bei den Führungsdimensionen zeigt sich der deutlichste Unterschied bei Self-Protective Leadership (West < Ost).[446]

Anhang-Tabelle 1: GLOBE Societal Value Survey - Werte für Ostdeutschland

Kulturdimension	Höchster Wert	Deutschland (Ost)	Niedrigster Wert	Rang Deutschland (Ost)
Power Distance - "As Is"	5,80	**5,54**	3,89	**13 / 61**
Power Distance - "Should Be"	3,65	**2,69**	2,04	**34 / 61**
Institutional Collectivism - "As Is"	5,22	**3,56**	3,25	**59 / 61**
Institutional Collectivism - "Should Be"	5,65	**4,68**	3,83	**34 / 61**
In-Group Collectivism - "As Is"	6,36	**4,52**	3,53	**46 / 61**
In-Group Collectivism - "Should Be"	6,52	**5,22**	4,94	**53 / 61**
Assertiveness - "As Is"	4,89	**4,73**	3,38	**4 / 61**
Assertiveness - "Should Be"	5,56	**3,23**	2,66	**53 / 61**
Gender Egalitarianism - "As Is"	4,08	**3,06**	2,50	**47 / 61**
Gender Egalitarianism - "Should Be"	5,17	**4,90**	3,18	**14 / 61**
Uncertainty Avoidance - "As Is"	5,37	**5,16**	2,88	**7 / 61**
Uncertainty Avoidance - "Should Be"	5,61	**3,94**	3,16	**52 / 61**
Future Orientation - "As Is"	5,07	**3,95**	2,88	**25 / 61**
Future Orientation - "Should Be"	6,20	**5,23**	4,33	**42 / 61**
Performance Orientation - "As Is"	4,94	**4,09**	3,20	**33 / 61**
Performance Orientation - "Should Be"	6,58	**6,09**	4,92	**22 / 61**
Humane Orientation - "As Is"	5,23	**3,40**	3,18	**56 / 61**
Humane Orientation - "Should Be"	6,09	**5,44**	4,49	**33 / 61**

Quelle: Eigene Darstellung nach HOUSE et al. (2004) und BRODBECK / FRESE (2008), S. 162

Anhang-Tabelle 2: GLOBE CLT-Führungsdimensionen: Ostdeutschland

CLT-Führungsdimension	Höchster Wert	Deutschland (Ost)	Niedrigster Wert	Rang Deutschland (Ost)
Charismatic / Value Based Leadership	6,46	**5,87**	4,51	**39 / 61**
Team-Oriented Leadership	6,21	**5,51**	4,74	**55 / 61**
Participative Leadership	6,09	**5,70**	4,50	**14 / 61**
Humane-Oriented Leadership	5,75	**4,60**	3,82	**49 / 61**
Autonomous Leadership	4,63	**4,35**	2,27	**8 / 61**
Self-Protective Leadership	4,62	**3,32**	2,55	**38 / 61**

Quelle: Eigene Darstellung nach HOUSE et al. (2004) und BRODBECK / FRESE (2008), S. 174

[445] Vgl. BRODBECK / FRESE (2008), S. 162
[446] Vgl. dieselben, S. 174

Literaturverzeichnis

ACKERMANN, ROLF (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Band 120, Tübingen: Mohr Siebeck

ADLER, NANCY J. (1997): Global Leadership: Women Leaders, in: MIR: Management International Review, 37(1), S. 171-196

AFHÜPPE, SVEN (1999): Gottgewollter Reichtum. Max Weber: Die protestantische Ethik, in: Die Zeit / Zeit Online (19. August 1999), Online im Internet: http://pdf.zeit.de/1999/34/199934.biblio-serie.xml.pdf [Zugegriffen am 01.06.2012]

AGAI, BEKIM (2004): Islam und Kemalismus in der Türkei, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 33-34 2004, S. 18-24

ANNEN, KURT (2004): Kulturelle Ökonomik am Beispiel von Sozialkapital, in: BLÜMLE, GEROLD et al. (Hrsg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster: LIT, S. 29-43

BALDWIN, JOHN R. et al. (2006): Redefining Culture. Perspectives Across the Disciplines, London / Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

BECKER, GARY S. (1993): Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior, in: The Journal of Political Economy, 101(3), S. 385-409

BEEKUN, RAFIK I. / BADAWI, JAMAL (1999): Leadership: An Islamic Perspective, Beltsville: amana

BENNHOLD, KATRIN (2010): 20 Years After Fall of Wall, Women of Former East Germany Thrive, in: The New York Times, October 5, Online im Internet: http://www.nytimes.com/2010/10/06/world/europe/06iht-letter.html [Zugegriffen am 31.05.2012]

BENNIS, WARREN (1959): Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority, in: Administrative Science Quarterly, 4(3), S. 259-301

BERGHOFF, HARTMUT (2007): Nutzen und Grenzen des kulturwissenschaftlichen Paradigmas für die Wirtschaftsgeschichte, in: VSWG: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 94(2): S. 178-181

BERTOCCI, DAVID I. (2009): Leadership in Organizations. There Is a Difference between Leaders and Managers, Lanham u.a.: University Press of America

BEYER, JÜRGEN (2005): Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts, in: Zeitschrift für Soziologie, 34(1), S. 5-21

BIRD, ALLAN (2008): Assessing global leadership competencies, in: MENDENHALL, MARK E. et al. (Hrsg.): Global Leadership. Research, Practice and Development, London / New York: Routledge, S. 64-80

BLÜMLE, GEROLD (2009): Wettbewerb und Kooperation. Adam Smith und die Spiegelneurone, in: GOLDSCHMIDT, NILS / NUTZINGER, HANS G. (Hrsg.): Vom homo oeconomicus zum homo culturalis. Handlung und Verhalten in der Ökonomie, Berlin: LIT, S. 89-106

BRODBECK, FELIX C. et al. (2000): Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries, in Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(1), S. 1-29

BRODBECK, FELIX C. / FRESE, MICHAEL / JAVIDAN, MANSOUR (2002): Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance, in: Academy of Management Executive, 16(1), S. 16-29

BRODBECK, FELIX C. (2008): Die Suche nach universellen Führungsstandards: Herausforderungen im globalen Dorf, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 1/2008, S. 19-22

BRODBECK, FELIX C. / FRESE, MICHAEL (2008): Societal Culture and Leadership in Germany, in: CHHOKAR, JAGDEEP S. / BRODBECK, FELIX C. / HOUSE, ROBERT J. (Hrsg.): Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies, New York / Abingdon: Taylor & Grancis Group / Lawrence Erlbaum Associates, S. 147-214

BUCHHORN, EVA / KRÖHER, MICHAEL O. R. / WERLE, KLAUS (2012): Stilles Drama Stress, Deutschlands erstes Burn-out-Ranking zählt Zehntausende Erschöpfte in den Dax-Konzernen, in: manager magazin 6/2012, S. 105-112

BUß, EUGEN (2007): Die deutschen Spitzenmanager – Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln, München / Wien: Oldenbourg

BUß, EUGEN (2008): Managementsoziologie. Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien, München: Oldenbourg

CANTONI, DAVIDE (2009): The Economic Effects of the Protestant Reformation: Testing the Weber Hypothesis in the German Lands, Harvard University Working Paper, Online im Internet: http://www.econ.upf.edu/docs/seminars/cantoni.pdf [Zugegriffen am 27.05.2012]

CATTELL, RAYMOND B. (1950): The Principal Culture Patterns Discoverable in the Syntal Dimensions of Existing Nations, in: Journal of Social Psychology, 32(2), S. 215-253

CHAKRABARTI, RAJESH / GUPTA-MUKHERJEE, SWASTI / JAYARAMAN, NARAYANAN (2009): Mars-Venus marriages: Culture and cross-border M&A, in: Journal of International Business Studies, 40(2), S. 216-236

CHEIN, JASON M. et al. (2010): Working memory and insight in the nine-dot problem, in: Memory & Cognition, 38(7), S. 883-892

CHHOKAR, JAGDEEP S. / BRODBECK, FELIX C. / HOUSE, ROBERT J. (2008/Hrsg.): Culture and Leadership Across the World. The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies, New York / Abingdon: Taylor & Francis Group / Lawrence Erlbaum Associates

COOLEY, CHARLES HORTON (1902/1922): Human Nature and the Social Order, überarb. Aufl., New York u.a.: Charles Scribner's Sons

COOLEY, CHARLES HORTON (1909): Social Organization. A Study of the Larger Mind, New York: Charles Scribner's Sons

CRANE, ANDREW / MATTEN, DIRK (2010): Business Ethics – Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, 3. Aufl., Oxford / New York: Oxford University Press

CREEL, HERRLEE G. (1953): Chinese Thought. From Confucius to Mao Tse-Tung, London / Chicago: The University of Chicago Press

DARWIN, CHARLES (1859): On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life, London: John Murray

DARWIN, CHARLES (1871): The Descent of Man, and Selection in Relation to Sex, (zweibändig), London: John Murray

DAWSON, CHRISTOPHER (1956): The Dynamics of World History, (Hrsg. von MULLOY, JOHN J.), New York: Sheed and Ward

DEN HARTOG, DEANNE N. et al. (1999): Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?, in: Leadership Quarterly, 10(2), S. 219-256

DEUTSCHER BUNDESTAG (2010/Hrsg.): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Online im Internet: https://www.btg-bestellservice.de/pdf/10060000.pdf [Zugegriffen am 29.05.2012]

DICKSON, MARCUS W. et al. (2012): Conceptualizing leadership across cultures, in: Journal of World Business (2012, Article in Press), http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.002

DIEFENBACH, LORENZ (1873): Arbeit macht frei: Erzählung von Lorenz Diefenbach, Bremen: J. Kühtmann

DONALDSON, LEX (1995): American anti-management theories of organization: a critique of paradigm proliferation, Cambridge, UK: Cambridge University Press

DORFMAN, PETER W. / HOUSE, ROBERT J. (2004): Cultural Influences on Organizational Leadership. Literature Review, Theoretical Rationale, and GLOBE Project Goals, in: HOUSE, ROBERT J. et al. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 51-73

DORFMAN, PETER W. / HANGES, PAUL J. / BRODBECK, FELIX C. (2004): Leadership and Cultural Variation. The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles, in: HOUSE, ROBERT J. et al. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 669-719

DORFMAN, PETER W. et al. (2012): GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership, in: Journal of World Business (2012, Article in Press), http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004

DUNBAR, ROBIN I. M. (1993): Coevolution of neocortical size, group size and language in humans, in: Behavioral and Brain Sciences, 16(4), S. 681-735

DUNBAR, ROBIN I. M. (1998): The Social Brain Hypothesis, in: Evolutionary Anthropology, 6(5), S. 178-190

ECKENSBERGER, LUTZ H. (2003): Kultur und Moral, in: THOMAS, ALEXANDER (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie, 2. überarb. u. erw. Aufl., Göttingen / Bern u.a.: Hogrefe, S. 309-345

EULER, HARALD A. (2009): Menschliches Handeln und Verhalten in evolutionspsychologischer Perspektive, in: GOLDSCHMIDT, NILS / NUTZINGER, HANS G. (Hrsg.): Vom homo oeconomicus zum homo culturalis. Handlung und Verhalten in der Ökonomie, Berlin: LIT, S. 39-59

EVANGELISCHE KIRCHE IN DEUTSCHLAND (2011): Kirchenmitgliederzahlen am 31.12.2010, Online im Internet: http://www.ekd.de/download/Ber_Kirchenmitglieder_2010.pdf [Zugegriffen am 29.05.2012]

FARIS, NEZAR / PARRY, KEN (2011): Islamic organizational leadership within a Western society: The problematic role of external context, in: The Leadership Quarterly, 22(1), S. 132-151

FRANKLIN, BENJAMIN (1748): Advice to a young tradesman, in: SPARKS, JARED (1836/Hrsg.): The Works of Benjamin Franklin, Volume II, Boston: Hilliard, Gray and Co., S. 87-89

FU, PING PING et al. (2008): Chinese Culture and Leadership, in: CHHOKAR, JAGDEEP S. / BRODBECK, FELIX C. / HOUSE, ROBERT J. (Hrsg.): Culture and Leadership Across the World. The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies, New York / Abingdon: Taylor & Francis Group / Lawrence Erlbaum Associates, S. 877-907

FUKUYAMA, FRANCIS (1995a): Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York: Free Press

FUKUYAMA, FRANCIS (1995b): Konfuzius und Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen, München: Kindler

FUKUYAMA, FRANCIS (1999/2000): Der große Aufbruch. Wie unsere Gesellschaft eine neue Ordnung erfindet, Wien: Paul Zsolnay

GELBRICH, KATJA / MÜLLER, STEFAN (2009): Menschenbild und Konfliktstil in Organisationen: Eine kulturvergleichende Perspektive, in: GOLDSCHMIDT, NILS / NUTZINGER, HANS G. (Hrsg.): Vom homo oeconomicus zum homo culturalis. Handlung und Verhalten in der Ökonomie, Berlin: LIT, S. 281-312

GERT, BERNARD (2011): The Definition of Morality, in: ZALTA, EDWARD N. (Hrsg.): The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2011 Edition), Online im Internet: http://plato.stanford.edu/entries/morality-definition/ [Zugegriffen am 30.04.2012]

GETRONICS (2008): Getronics enters into strategic partnership with CompuCom in North America, Pressemitteilung, Online im Internet: http://www.getronics.com/web/Article-Page/Getronics-enters-into-strategic-partnership-with-CompuCom-in-North-America.htm [Zugegriffen am 02.06.2012]

GINI, AL (1997): Moral Leadership: An Overview, in: Journal of Business Ethics, 16(3), S. 323-330

GOETHE, JOHANN WOLFGANG VON (1808): Faust. Eine Tragödie, Tübingen: Cotta

GOLDING, WILLIAM (1954): Lord of the Flies, London: Faber and Faber

GOLDSCHMIDT, NILS / NUTZINGER, HANS G. (2009): Handlung und Verhalten in der Ökonomie. Eine Einführung aus kulturökonomischer Sicht, in: GOLDSCHMIDT, NILS / NUTZINGER, HANS G. (Hrsg.): Vom homo oeconomicus zum homo culturalis. Handlung und Verhalten in der Ökonomie, Berlin: LIT, S. 9-19

GOLDSCHMIDT, NILS / REMMELE, BERND (2004): Kultur UND Ökonomie (Weber Revisited), in: BLÜMLE, GEROLD et al. (Hrsg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster: LIT, S. 109-126

GRABITZ, ILEANA (2012): Ausländer erobern Chefposten der Dax-Konzerne, in: Welt Online vom 04.06.2012, Online im Internet: http://www.welt.de/wirtschaft/article106414230/Auslaender-erobern-Chefposten-der-Dax-Konzerne.html [Zugegriffen am 05.06.2012]

GUNDLING, ERNEST et al. (2011): What is global leadership? 10 Key Behaviors that Define Great Global Leaders, Boston / London: Nicholas Brealey

GUPTA, VIPIN / HANGES, PAUL J. / DORFMAN, PETER W. (2002): Cultural clusters: methodology and findings, in: Journal of World Business, 37(1), S. 11-15

GUPTA, VIPIN / HANGES, PAUL J. (2004): Regional and Climate Clustering of Societal Cultures, in: HOUSE, ROBERT J. et al. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 178-218

HALL, EDWARD T. / HALL, MILDRED REED (1990): Understanding cultural differences: keys to success in West Germany, France, and the United States, London / Yarmouth: Nicholas Brealey / Intercultural Press

HANGES, PAUL J. / DICKSON, MARCUS W. (2004): The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales, in: HOUSE, ROBERT J. et al. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 122-151

HARRISON, LAWRENCE E. / HUNTINGTON, SAMUEL P. (2000/Hrsg.): Culture Matters. How Values Shape Human Progress, New York: Basic Books

HEGMANN, HORST (2004): Implizites Wissen und die Grenzen mikroökonomischer Institutionenanalyse, in: BLÜMLE, GEROLD et al. (Hrsg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster: LIT, S. 1-28

HERINGER, HANS JÜRGEN (2007): Interkulturelle Kommunikation, Grundlagen und Konzepte, 2. Aufl., Tübingen / Basel: A. Francke

HICKSON, DAVID J. et al. (1974): The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison, in: Sociology, 8(1), S. 59-80

HO, DAVID Y. F. (1995): Selfhood and Identity in Confucianism, Taoism, Buddhism, and Hinduism: Contrasts With the West, in: Journal for the Theory of Social Behaviour 25(2), S. 115-139

HOFSTEDE, GEERT (1980): Culture's consequences: International differences in work-related values, London: Sage

HOFSTEDE, GEERT / BOND, MICHAEL H. (1988): The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, in: Organizational Dynamics, 16(4), S. 4-21.

HOFSTEDE, GEERT (2006): What did GLOBE really measure? Researcher's minds versus respondents' minds, in: Journal of International Business Studies, 37(6), S. 882-896

HOFSTEDE, GEERT / HOFSTEDE, GERT JAN (2009): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 4. Aufl., München: dtv

HOFSTEDE, GEERT (2010): The GLOBE debate: Back to relevance, in: Journal of International Business Studies, 41(8), S. 1339-1346

HOFSTEDE, GEERT / HOFSTEDE, GERT JAN / MINKOV, MICHAEL (2010): Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, 3. überarb. u. erw. Aufl., New York: McGraw-Hill

HOLLENBECK, GEORGE P. (2001): A serendipitous sojourn through the global leadership literature, in: MOBLEY, WILLIAM H. / MCCALL, MORGAN W. (Hrsg.): Advances in global leadership, Volume 2, Bingley, UK: Emerald, S. 15-47

HOLST, ELKE / BUSCH, ANNE (2010): Politikberatung kompakt 56, Führungskräfte-Monitor 2010, Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Online im Internet: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.358490.de/diwkompakt_2010-056.pdf [Zugegriffen am 31.05.2012]

HOUSE, ROBERT J. (2004): Illustrative Examples of GLOBE Findings, in: HOUSE, ROBERT J. et al. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 3-8

HOUSE, ROBERT J. / JAVIDAN, MANSOUR (2004): Overview of GLOBE, in: HOUSE, ROBERT J. et al. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 9-28

HOUSE, ROBERT J. et al. (2004/Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

HUNTINGTON, SAMUEL P. (1993): The Clash of Civilizations?, in: Foreign Affairs, 72(3), S. 22-49

HUNTINGTON, SAMUEL P. (1996): Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert, 4. Aufl., München / Wien: Goldmann / Europa Verlag

HUNTINGTON, SAMUEL P. (2000): Foreword, Cultures Count, in: HARRISON, LAWRENCE E. / HUNTINGTON, SAMUEL P. (Hrsg.): Culture Matters. How Values Shape Human Progress, New York: Basic Books, S. xiii-xvi

INGLEHART, RONALD (1997): Modernization and postmodernization: cultural, economic, and political change in 43 societies, Princeton: Princeton University Press

INGLEHART, RONALD (2000): Culture and Democracy, in: HARRISON, LAWRENCE, E. / HUNTINGTON, SAMUEL P. (Hrsg.): Culture Matters. How Values Shape Human Progress, New York: Basic Books, S. 80-97

JAMIESON, SUSAN (2004): Likert scales: how to (ab)use them, in: Medical Education, 38(12), S. 1217-1218

JAVIDAN, MANSOUR / HOUSE, ROBERT J. / DORFMAN, PETER W. (2004): A Nontechnical Summary of GLOBE Findings, in: HOUSE, ROBERT J. et al. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 29-48

JAVIDAN, MANSOUR et al. (2006a): Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches, in: Journal of International Business Studies 37(6), S. 897-914

JAVIDAN, MANSOUR et al. (2006b): In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE, in: Academy of Management Perspectives 20(1), S. 67-90

JAVIDAN, MANSOUR / DASTMALCHIAN, ALI (2009): Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies, in: Asia Pacific Journal of Human Resources, 47(1), S. 41-58

JAVIDAN, MANSOUR et al. (2010): Leadership and Cultural Context. A Theoretical and Empirical Examination Based on Project GLOBE, in: NOHRIA, NITIN / KHURANA, RAKESH (Hrsg.): Handbook of Leadership Theory and Practice, Boston, MA: Harvard Business Press, S. 335-376

JAVIDAN, MANSOUR / TEAGARDEN, MARY B. (2011): Conceptualizing and measuring Global Mindset®, in: MOBLEY, WILLIAM H. / LI, MING / WANG, YING (Hrsg.): Advances in Global Leadership, Volume 6, Bingley, UK: Emerald, S. 13-39

JESCHKE, JONATHAN (2004): Das Gute und das Böse. Warum Menschen moralisch sind, in: UNIVERSITASonline, Online im Internet: http://www.heidelberger-lesezeiten-verlag.de/archiv/online-archiv/jeschke.pdf [Zugegriffen am 02.05.2012]

JONES, NORMAN (2008): Usury, in: WHAPLES, ROBERT (Hrsg.): EH.Net Encyclopedia, Online im Internet: http://eh.net/encyclopedia/article/jones.usury [Zugegriffen am 27.05.2012]

KABASAKAL, HAYAT / DASTMALCHIAN, ALI (2001): Introduction to the Special Issue on Leadership and Culture in the Middle East, in: Applied Psychology: An International Review, 50(4), S. 479-488

KABASAKAL, HAYAT / BODUR, MUZAFFER (2002): Arabic cluster: a bridge between East and West, in: Journal of World Business, 37(1), S. 40-54

KABASAKAL, HAYAT / BODUR, MUZAFFER (2008): Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon, in: CHHOKAR, JAGDEEP S. / BRODBECK, FELIX C. / HOUSE, ROBERT J. (Hrsg.): Culture and Leadership Across the World. The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies, New York / Abingdon: Taylor & Francis Group / Lawrence Erlbaum Associates, S. 835-874

KABASAKAL, HAYAT et al. (2012): Leadership and culture in the MENA region: An analysis of the GLOBE project, in: Journal of World Business (2012, Article in Press), http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.005

KAMMERER, KLAUS / SCHAUENBERG, BERND / SENGER, HARRO VON (2004): Guanxi oder die Ambivalenz von Netzwerkbeziehungen, in: BLÜMLE, GEROLD et al. (Hrsg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster: LIT, S. 173-188

KELLER, EUGEN VON (1982): Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Bern / Stuttgart: Paul Haupt

KIRSCH, GUY (1997): Das Kalkül der Moral, in: LOHMANN, KARL REINHARD / PRIDDAT, BIRGER P. (Hrsg.): Ökonomie und Moral. Beiträge zur Theorie ökonomischer Rationalität, München: Oldenbourg, S. 49-64

KLUCKHOHN, FLORENCE R. / STRODTBECK, FRED L. (1961): Variations in value orientations, Evanston / New York: Row, Peterson and Company

KOHLBERG, LAWRENCE (1974): Zur kognitiven Entwicklung des Kindes, Frankfurt am Main: Suhrkamp

KOHLBERG, LAWRENCE (1996): Die Psychologie der Moralentwicklung (Hrsg. von ALTHOF, WOLFGANG et al.), Frankfurt am Main: Suhrkamp

KOROTAYEV, ANDREY V. / ZINKINA, JULIA V. (2011): Egyptian Revolution: A Demographic Structural Analysis, in: Entelequia. Revista Interdisciplinar 13 (2011), S. 139-165

KOTTER, JOHN P. (1990): What Leaders Really Do, in: Harvard Business Review 68(3), S. 103-111

KOTTER, JOHN P. (1999): John P. Kotter on What Leaders Really Do, Boston, MA: Harvard Business School Press

KROEBER, ALFRED L. / KLUCKHOHN, CLYDE (1952): Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge, MA: Peabody Museum, 47, No.1

LENGER, ALEXANDER (2009): Gerechtigkeit und das Konzept des homo culturalis, in: GOLDSCHMIDT, NILS / NUTZINGER, HANS G. (Hrsg.): Vom homo oeconomicus zum homo culturalis. Handlung und Verhalten in der Ökonomie, Berlin: Lit, S. 197-224

LEVY, ORLY et al. (2007): What We Talk about When We Talk about 'Global Mindset': Managerial Cognition in Multinational Corporations, in: Journal of International Business Studies, 38(2), S. 231-258

LEWIS, RICHARD D. (2006): When Cultures Collide: Leading Across Cultures, 3. erw. u. überarb. Aufl., Boston / London: Nicholas Brealey

LINCOLN, JAMES R. / KALLEBERG, ARNE L. (1990): Culture, Control, and Commitment. A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan, New York: Cambridge University Press

LOHMANN, KARL REINHARD (1997): Moralische Überzeugung und wirtschaftliche Wahl, in: LOHMANN, KARL REINHARD / PRIDDAT, BIRGER P. (Hrsg.): Ökonomie und Moral. Beiträge zur Theorie ökonomischer Rationalität, München: Oldenbourg, S. 113-134

LORD, ROBERT G. / MAHER, KAREN J. (1993): Leadership and information processing: Linking perceptions to performance, London / New York: Routledge

LUBBADEH, JENS (2007): Islamischer Kreationismus. Mit Allah gegen Darwin, Onlineartikel auf stern.de vom 29. März 2007, Online im Internet: http://www.stern.de/wissen/natur/islamischer-kreationismus-mit-allah-gegen-darwin-585813.html [Zugegriffen am 07.06.2012]

LUHMANN, NIKLAS (1989/2008): Ethik als Reflexionstheorie der Moral, in: HORSTER, DETLEF (Hrsg.): Niklas Luhmann. Die Moral der Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 270-347

LUHMANN, NIKLAS (1990/2008): Paradigm Lost: Über die ethische Reflexion der Moral, Rede anläßlich der Verleihung des Hegel-Preises 1989, in: HORSTER, DETLEF (Hrsg.): Niklas Luhmann. Die Moral der Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 253-269

LUO, YADONG / CHEN, MIN (1997): Does guanxi influence firm performance?, in: Asia Pacific Journal of Management, 14(1), S. 1-16

LÜTTERFELDS, WILHELM (1993, Hrsg.): Evolutionäre Ethik zwischen Naturalismus und Idealismus. Beiträge zu einer modernen Theorie der Moral, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft

MANSTETTEN, REINER / LEE, MI-YONG (2002): Zugehörigkeit und wirtschaftliches Handeln in Südkorea, in: NUTZINGER, HANS G. (Hrsg.): Religion, Werte und Wirtschaft. China und der Transformationsprozess, Marburg: Metropolis, S. 174-190

MCCLELLAND, DAVID C. (1987): Human Motivation, Cambridge, UK / New York / Melbourne: Cambridge University Press

MENDENHALL, MARK E. (2008): Leadership and the birth of global leadership, in: MENDENHALL, MARK E. et al. (Hrsg.): Global Leadership. Research, Practice and Development, London / New York: Routledge, S. 1-17

MINKOV, MICHAEL (2007): What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data, Sofia: Klasika i Stil

MINKOV, MICHAEL / HOFSTEDE, GEERT (2011): The evolution of Hofstede's doctrine, in: Cross Cultural Management: An International Journal, 18(1), S. 10-20

MOHR, HANS (1987): Natur und Moral. Ethik in der Biologie, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft

MOROSINI, PIERO / SHANE, SCOTT / SINGH, HARBIR (1998): National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance, in: Journal of International Business Studies, 29(1), S. 137-158

MORRISON, ALLEN J. (2000): Developing a global leadership model, in: Human Resource Management, 39(2-3), S. 117-131

NICOLOPOULOS, VASILIKI (2005): National culture compatibility and merger and acquisition performance, Dissertation, New York: City University of New York / ProQuest

NORTH, DOUGLASS C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

OSLAND, JOYCE S. (2008): Overview of the global leadership literature, in: MENDENHALL, MARK E. et al. (Hrsg.): Global Leadership. Research, Practice and Development, London / New York: Routledge, S. 34-63

PANTHER, STEPHAN / NUTZINGER, HANS G. (2004): Homo oeconomicus vs. homo culturalis: Kultur als Herausforderung der Ökonomik, in: BLÜMLE, GEROLD et al. (Hrsg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster: LIT, S. 287-309

PASA, SELDA FIKRET / KABASAKAL, HAYAT / BODUR, MUZAFFER (2001): Society, Organisations, and Leadership in Turkey, in: Applied Psychology: An International Review, 50(4), S. 559-589

PIPER, ERNST (2001): Preußische Tugenden im Zeitalter der totalitären Herausforderung, in: Zeitschrift für Religions- und Geistesgeschichte, 53(1), S. 35-45

PISCHEL, ERIK (o.J./Einsender): Georg Büchner. Woyzeck, in: SpiegelOnline / Projekt Gutenberg: Online im Internet: http://gutenberg.spiegel.de/buch/419/1 [Zugegriffen am 24.04.2012]

RAPOPORT, ANATOL / CHAMMAH, ALBERT M. (1965): Prisoner's Dilemma. Ann Arbor / University of Michigan Press

RAWLS, JOHN (2001): Justice as Fairness. A Restatement (Hrsg. von KELLY, ERIN), Cambridge, MA / London: The Belknap Press of Harvard University Press

REIMER, ANNETT (2005): Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management, Wismarer Diskussionspapiere, Heft 20/2005

RHINESMITH, STEPHEN (2003): Global Leadership and Global Emotional Intelligence, in: GOLDSMITH, MARSHALL et al. (Hrsg.): The Many Facets of Leadership, Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall, S. 215-227

RICHERSON, PETER J. / BOYD, ROBERT (2005): Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution, Chicago / London: The University of Chicago Press

RIEDERER, MARIA (2010): Leihen, wo ihr nichts dafür hoffen könnt. Visionen einer zinsfreien Finanzpolitik der Kirchen, in: Deutschlandradio Kultur vom 09.10.2010, Online im Internet: http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/religionen/1291836/ [Zugegriffen am 27.05.2012]

RING, ROBERT (2010): The things that make us who we are. Review Battlestar Galactica: Razor (2007), Online im Internet: http://scifiblock.com/movie-reviews/battlestar-galactica-razor-2007.htm [Zugegriffen am 30.04.2012]

ROBINET, ISABELLE / BROOKS, PHYLLIS (1997): Taoism: growth of a religion, Stanford: Stanford University Press

RONEN, SIMCHA / SHENKAR, ODED (1985): Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis, in: The Academy of Management Review, 10(3), S 435-454

ROSENSTIEL, LUTZ VON (2006): Führung, in: SCHULER, HEINZ (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. überarb. u. erw. Aufl., Göttingen u.a.: Hogrefe, S. 353-384

ROSENTHAL, CLAUDIUS / SCHREIBER, MATTHIAS (2010): Archetypen der Führung. Warum Mose für Manager ein Vorbild sein kann, in: Soziologie Heute, Februar 2010, S. 20–23

ROTHLAUF, JÜRGEN (2009): Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten, 3. Aufl., München: Oldenbourg

RUBEN, BRENT D. (1989): The Study of cross-cultural competence: Traditions and contemporary issues, in: International Journal of Intercultural Relations, 13(3), S. 229-240

SACKMANN, SONJA A. (2009): Cultural mythology and global leadership in Germany, in: KESSLER, ERIC H. / WONG-MINGJI, DIANA (Hrsg.): Cultural Mythology and Global Leadership, Cheltenham, UK / Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, S. 127-144

SARTORIUS, CHRISTIAN (2004): Die Bedeutung kultureller Evolution für die Entstehung von Ordnung und Kooperation, in: BLÜMLE, GEROLD et al. (Hrsg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster: LIT, S. 369-384

SCHÄFERS, BERNHARD (1999): Primärgruppen, in: SCHÄFERS, BERNHARD (Hrsg.): Einführung in die Gruppensoziologie, 3., korrigierte Aufl., Wiesbaden: Quelle & Meyer, S. 97-112

SCHEERER, MARTIN (1963): Problem-solving, in: Scientific American, 208(4), S. 118-128

SCHEIN, EDGAR (2004): Organizational Culture and Leadership, 3. Aufl., San Francisco, CA: Jossey-Bass

SCHMIDT, HELMUT (2000): Auf der Suche nach einer öffentlichen Moral. Deutschland vor dem neuen Jahrhundert, 3. Aufl., München: Goldmann

SCHMIDT, HELMUT (2006): Globalisierung. Politische, ökonomische und kulturelle Herausforderungen, 3. Aufl., München: Goldmann

SCHRAMM, MICHAEL (2008): Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus, Marburg: Metropolis

SCHRAMM, MICHAEL (2011): Der unterhaltsame Gott. Theologie populärer Filme, 2. erw. Aufl., Paderborn u.a.: Ferdinand Schöningh

SCHRENK, FRIEDEMANN (2009): Die Evolution der Gattung Homo, in: GOLDSCHMIDT, NILS / NUTZINGER, HANS G. (Hrsg.): Vom homo oeconomicus zum homo culturalis. Handlung und Verhalten in der Ökonomie, Berlin: Lit, S. 23-37

SCHULZ, PETER (2005): Rechtsentwicklung in China, in: SCHMIDT, HELMUT (2010/Hrsg.): Vertiefungen – Neue Beiträge zum Verständnis unserer Welt, München: Siedler, S. 53-66

SCHUMPETER, JOSEPH A. (1942/1994): Capitalism, Socialism & Democracy, London / New York: Routledge

SCHWARTZ, SHALOM H. (1999): A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work, in: Applied Psychology: An International Review, 48(1), S. 23-47

SEEWALD, MANUELA (2002): Globale Unternehmenskooperationen – Problemfelder kulturübergreifender Zusammenarbeit. Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Fujitsu Siemens Computers, (unveröffentlichte) Magister-Hausarbeit im Fach Wirtschaftssoziologie an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg, vorgelegt am 16. Mai 2002, Augsburg.

SEN, AMARTYA (1999): Democracy as a Universal Value, in: Journal of Democracy, 10(3), S. 3-17

SEN, AMARTYA (2005): Von China nach Indien und zurück. Über einen uralten Austausch von Wissen und Glauben, in: Le Monde diplomatique Nr. 7663 vom 13.05.2005, Online im Internet: http://www.monde-diplomatique.de/pm/2005/05/13.mondeText.artikel,a0048.idx,13 [Zugegriffen am 11.05.2012]

SETERS, DAVID A. VAN / FIELD, RICHARD H. G. (1990): The Evolution of Leadership Theory, in: Journal of Organizational Change Management, 3(3), S. 29-45

SHWEDER, RICHARD A. / MAHAPATRA, MANAMOHAN / MILLER, JOAN G. (1987): Culture and Moral Development, in: KAGAN, JEROME / LAMB, SHARON (Hrsg.): The Emergence of Morality in Young Children, Chicago / London: The University of Chicago Press, S. 1-82

SIMMEL, GEORG (1917): Der Krieg und die geistigen Entscheidungen. Reden und Aufsätze, München / Leipzig: Duncker & Humblot

STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2011a) (im Auftrag der Hrsg.): Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern und Ost-West-Großraumregionen Deutschlands 1991 bis 2010, Reihe 1, Band 1, Download im Internet unter: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp [Zugegriffen am 28.05.2012]

STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2011b) (im Auftrag der Hrsg.): Arbeitnehmerentgelt, Bruttolöhne und -gehälter in den Ländern und Ost-West-Großraumregionen Deutschlands 1991 bis 2010, Reihe 1, Band 2, Download im Internet ebenfalls unter: http://www.vgrdl.de/Arbeitskreis_VGR/ergebnisse.asp [Zugegriffen am 29.05.2012]

STAUB, ERVIN (1993a): Individual and Group Selves: Motivation, Morality, and Evolution, in: NOAM, GIL G. / WREN, THOMAS E. (Hrsg.): The Moral Self, New Baskerville: Massachusetts Institute of Technology Press, S. 337-358

STAUB, ERVIN (1993b): Individuelles Selbst und Gruppenselbst, Motivation und Moral, Übersetzung durch SCHUSTER, PETER, in: EDELSTEIN, WOLFGANG / NUNNER-WINKLER, GERTRUD / NOAM, GIL (Hrsg.): Moral und Person, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 363-384

STELLBERGER, GERNOT (2007): Moralkulturen und ökonomische Innovationsfähigkeit am Beispiel islamischer Gesellschaften, Marburg: Metropolis

SZABO, ERNA et al. (2002): The Germanic Europe cluster: where employees have a voice, in: Journal of World Business, 37(1), S. 55-68

TAYLOR, CHARLES (1989): Sources of the Self. The Making of the Modern Identity, Cambridge, UK u.a.: Cambridge University Press

THE WORLD BANK (2011/Hrsg.): World Development Report 2012. Gender Equality and Development, Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

TOYNBEE, ARNOLD J. (1947): A study of history, New York: Oxford University Press

TRIANDIS, HARRY C. (1995): Individualism and collectivism, Boulder, CO: Westview

TRIVERS, ROBERT L. (1971): The Evolution of Reciprocal Altruism, in: The Quarterly Review of Biology, 46(1), S. 35-57

TROMPENAARS, FONS / HAMPDEN-TURNER, CHARLES (1997): Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business, 2. Aufl., London: Nicholas Brealey

TUGENDHAT, ERNST (1993): Die Rolle der Identität in der Konstitution der Moral, in: EDELSTEIN, WOLFGANG / NUNNER-WINKLER, GERTRUD / NOAM, GIL (Hrsg.): Moral und Person, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 33-47

TYLOR, EDWARD B. (1871): Primitive culture, London: Murray

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2011/Hrsg.): Human Development Report 2011. Sustainability and Equity: A Better Future for All, New York: Palgrave Macmillan

WANG, LEI (2010): Wenn Konfuzius Schulz von Thun trifft, Kommunikationspsychologie aus Sicht einer Chinesin, in: KUMBIER, DAGMAR / SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele, 4. Aufl., Reinbek: Rowohlt, S. 187-205

WEBER, MAX (1904-5/1920/2006): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: WEBER, MAX (2006): Religion und Gesellschaft. Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Frankfurt am Main: Zweitausendeins, S. 23-183

WEBER, MAX (1920/2006): Vorbemerkung, in: WEBER, MAX (2006): Religion und Gesellschaft. Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Frankfurt am Main: Zweitausendeins, S. 11-22

WEBER, MAX (1915-20/1991): Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, Konfuzianismus und Taoismus, Schriften 1915-1920, (RS I = Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, 1. Aufl., Tübingen 1920 – und folgende Auflagen, MWS = Max Weber – Studienausgabe Band I/19), Tübingen: Mohr Siebeck

WEBER, MAX (1922/2010): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Frankfurt am Main: Zweitausendeins

WEISE, PETER (2004): Kultur und die Vereinheitlichung der Sozialwissenschaften, in: BLÜMLE, GEROLD et al. (Hrsg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster: LIT, S. 427-440

WISWEDE, GÜNTER (1997): Führung in wirtschaftlichen Organisationen, in: REINHOLD, GERD (Hrsg.): Wirtschaftssoziologie, 2., überarb. und erw. Aufl., München / Wien: Oldenbourg, S.106-120

WONG, KAM-CHEUNG (2001): Chinese culture and leadership, in: International Journal of Leadership in Education, 4(4): S. 309-319

WONG-MINGJI, DIANA (2009): Cultural mythology and global leadership in China, in: KESSLER, ERIC H. / WONG-MINGJI, DIANA (Hrsg.): Cultural Mythology and Global Leadership, Cheltenham, UK / Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, S. 289-305

WORDFOCUS (o.J.): Blind Men and the Elephant. Poem by John Godfrey Saxe (1816-1887), Online im Internet: http://www.wordfocus.com/word-act-blind men.html [Zugegriffen am 05.05.2012]

WUKETITS, FRANZ M. (1993a): Verdammt zur Unmoral? Zur Naturgeschichte von Gut und Böse, München / Zürich: Piper

WUKETITS, FRANZ M. (1993b): Moral Systems as Evolutionary Systems. Taking Evolutionary Ethics Seriously, in: Journal of Social and Evolutionary Systems, 16(3), S. 251-271

WUKETITS, FRANZ M. (2000): Warum uns das Böse fasziniert. Die Natur des Bösen und die Illusionen der Moral, Stuttgart / Leipzig: Hirzel

WUKETITS, FRANZ M. (2005): Darwin und der Darwinismus, München: Beck

WUKETITS, FRANZ M. (2006): Bioethik. Eine kritische Einführung, München: Beck

WUKETITS, FRANZ M. (2011): Evolutionäre Ethik. Die Naturgeschichte von Gut und Böse, in: Biologie in unserer Zeit, 41(5), S. 334-339

XIN, KATHERINE R. / PEARCE, JONE L. (1996), Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support, in: Academy of Management Journal, 39(6), S. 1641-1658

YANG, LIHUI / AN, DEMING (2005): Handbook of Chinese Mythology, Santa Barbara, CA: ABC-CLIO Inc.