
BACHELORARBEIT

Frau
Sarah Brombach

**Erfolgsfaktoren für die Ent-
sendung deutscher Führungs-
kräfte ins Ausland in Zeiten
der Globalisierung – Die Be-
deutung von „Global Mindset“
und kultureller Intelligenz**

2018

BACHELORARBEIT

Erfolgsfaktoren für die Entsendung deutscher Führungskräfte ins Ausland in Zeiten der Globalisierung – Die Bedeutung von „Global Mindset“ und kultureller Intelligenz

Autorin:

Frau Sarah Brombach

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM14wl1-B

Erstprüfer:

Herr Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:

Herr Dr. Stefan Remhof

Einreichung:

München, 08.01.2018

BACHELOR THESIS

Success factors for international assignments of German executives in times of globalization – The impact of Global Mindset and Cultural Intelligence

author:

Ms. Sarah Brombach

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM14w11-B

first examiner:

Mr. Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:

Mr. Dr. Stefan Remhof

submission:

München, 01/08/2018

Bibliografische Angaben

Brombach, Sarah:

Erfolgsfaktoren für die Entsendung deutscher Führungskräfte ins Ausland in Zeiten der Globalisierung – Die Bedeutung von „Global Mindset“ und kultureller Intelligenz

Success factors for international assignments of German executives in times of globalization – The impact of Global Mindset and Cultural Intelligence

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

Abstract

Die vorliegende Arbeit behandelt die Relevanz von kultureller Intelligenz und dem Global Mindset sowohl für Unternehmen als auch für Führungskräfte in Zeiten der Globalisierung. Die beiden Begriffe erlangen immer mehr an Bedeutung. Deshalb werden im Verlauf der Arbeit zuerst alle Begrifflichkeiten definiert und erläutert sowie anschließend deren Relevanz bei der Entsendung von Führungskräften ins Ausland betrachtet. Anschließend wird die Bedeutung der beiden Begriffe herausgearbeitet und in den direkten Zusammenhang zur Auslandsentsendung von Führungskräften oder potenziellen Führungskräften gebracht. Die Arbeit basiert größtenteils auf englischer Literatur.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Forschungsfrage.....	2
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	3
2 Theoretische Einordnung	4
2.1 Bedeutung des Begriffs Globalisierung	4
2.2 Definition Führungskraft.....	6
2.3 Definition Expatriierung.....	8
2.4 Anforderung an Führungskräfte im globalen Umfeld	10
3 Bedeutung der kulturellen Intelligenz	11
3.1 Definition kulturelle Intelligenz.....	11
3.1.1 Die drei Säulen der kulturellen Intelligenz	15
3.1.2 Die Quellen der kulturellen Intelligenz.....	17
3.1.3 Wichtige Modelle der kulturellen Intelligenz	20
3.2 Komponenten der kulturellen Intelligenz	23
3.2.1 Motivationale KI	23
3.2.2 Kognitive KI	24
3.2.3 Metakognitive KI	25
3.2.4 Verhaltensorientierte KI	26
4 Bedeutung des Global Mindset	29
4.1 Definition des Global Mindset	30
4.2 Ansiedlung auf der strategischen Ebene.....	32
5 Bedeutung von Global Mindset und kultureller Intelligenz für die Entsendung von Führungskräften	34
5.1 Relevanz für Unternehmen	35
5.2 Relevanz für Führungskräfte.....	43
6 Schlussbetrachtung	51
6.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....	51

6.2	Beantwortung der Forschungsfrage	53
6.3	Implikationen für internationale Unternehmen	55
6.4	Limitationen und Ausblick	55
Literaturverzeichnis		XI
Eigenständigkeitserklärung		XXI

Abkürzungsverzeichnis

AE	Assigned Expatriates
CEO	Chief Executive Officer
CQ	Cultural Quotient
ELT	Experimental Learning Theory
GE	General Electrics
HRM	Human Resource Management
KI	Kulturelle Intelligenz
SCT	Social Cognitive Theory
SIE	Self Indicated Expatriates

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Weltweite Warenexporte in den Jahren 1950 bis 2016	5
Abbildung 2: Die Drei Säulen der kulturellen Intelligenz	16
Abbildung 3: Der ELT Lernzyklus	21
Abbildung 4: SCT Modell	22

1 Einleitung

Erfolg in der heutigen globalisierten Welt zu erzielen, erfordert die Fähigkeit, sich an eine Vielzahl von kulturellen Situationen anzupassen. Diesbezügliche Aussagen finden sich bereits vor Jahrzehnten in der Literatur. Jedoch erst in den letzten Jahren rückte der Begriff der kulturellen Intelligenz immer mehr in den Fokus der Wissenschaftler.¹

Auch Führungseigenschaften gewinnen am internationalen Markt immer mehr an Bedeutung. Globalisierung verbreitet nicht nur Waren und Dienstleistungen weltweit, sondern bringt auch einen Umschwung in Sachen Führungseigenschaften, z.B. in Bezug auf Verhaltensmerkmale mit sich. International agierende Unternehmen müssen sich im Klaren darüber sein. Auch Führungskräfte müssen sich über die benötigten Fähigkeiten im Klaren sein, um im internationalen Markt auf Dauer bestehen zu können.²

Die Arbeit befasst sich im Folgenden damit, was deutsche Führungskräfte in Zeiten der Globalisierung benötigen, um im Ausland erfolgreich zu sein. Global Mindset und kulturelle Intelligenz spielen hierbei eine entscheidende Rolle, weshalb beide Begriffe voneinander abgegrenzt werden und im weiteren Verlauf auf die Relevanz für Unternehmen und Führungskräfte hinsichtlich der Entsendung von Führungskräften oder potenziellen Führungskräften eingegangen wird.

1.1 Relevanz des Themas

Durch die zunehmende weltweite Vernetzung und die globale Zusammenarbeit sowohl von Unternehmen als auch von Einzelpersonen selbst erlangt kulturelle Intelligenz immer mehr an Bedeutung. Diese ist ein wichtiges Instrument in Bezug auf Unternehmenserfolge.³ Die Begriffe kulturelles Bewusstsein und interkulturelle Kompetenz fallen immer wieder hinsichtlich des Erfolges von Arbeitnehmern am hart umkämpften internationalen Markt. Erfolgreiche Geschäftsleute aus aller Welt konkurrieren um Spitzenpositionen in internationalen Organisationen. Business-versiert zu sein und eine gute Erfolgsbilanz im privaten Umfeld sind nicht mehr ausreichend, um sich die besten Arbeitsplätze in der heutigen globalen Arena zu sichern.⁴

Mittlerweile hat der Einfluss von Führungseigenschaften weltweit eine besondere und bedeutende Rolle. Es gibt viele Möglichkeiten, andere Personen zu beeinflussen:

¹ Vgl. Livermore 2011, 3

² Vgl. Lang/Rybnikova 2014, 420

³ Vgl. Hodge 2017, www.randstad.com, [Stand 15.11.2017]

⁴ Vgl. Maclachlan 2017, www.communicaid.com, [Stand 15.11.2017]

Sie können gelenkt, belohnt oder inspiriert werden. Besser, es wird ihnen die Verantwortung für das selbstständige Treffen von Entscheidungen mit Tragweite gegeben. Die Aufgabe von Führungskräften in einer multikulturellen Welt besteht darin, sämtliche Stakeholder mit unterschiedlichen kulturellen, politischen und institutionellen Hintergründen einzuschätzen und in der Folge zielgerichtet einzusetzen bzw. zu beeinflussen. Ist er⁵ sich über kulturelle Unterschiede bewusst und ist anpassungsfähig im globalen Umfeld, so steht dem Unternehmenserfolg hinsichtlich von Führungsqualitäten nichts mehr im Weg.⁶

1.2 Forschungsfrage

Für international tätige Unternehmen werden die Begriffe kulturelle Intelligenz und globales Mindset immer wichtiger. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen ein Verständnis für andere kulturelle Gegebenheiten aufweisen und anpassungsfähig sein. Daher ergibt sich folgende Forschungsfrage: Welche Kompetenzen benötigt eine Führungskraft gegenwärtig, um im Ausland eingesetzt zu werden und welche Charakteristika und Vorkenntnisse müssen Mitarbeiter haben, um eine Führungskraft zu werden? Um nicht an Tiefe zu verlieren, wird das Hauptaugenmerk auf deutsche Führungskräfte gelegt, welche im Ausland eingesetzt werden sollen. Bei Erläuterungen zum Global Mindset wird die normative Ebene kurz angesprochen, jedoch nicht weiter ausgeführt. Hinsichtlich der kulturellen Intelligenz werden zwei verschiedene ältere Modelle angesprochen. Theorien nach Bandura werden jedoch nicht weiter ausgeführt.

In der Arbeit wird viel englische Literatur verwendet, da eine Forschungslücke bearbeitet wird und es verhältnismäßig wenig deutsche Literatur zu diesem Thema gibt. Des Weiteren werden Textstellen mit überwiegend aktueller Literatur belegt. Das Ziel ist es, die Wichtigkeit von kultureller Intelligenz und Global Mindset in Zeiten der Globalisierung zu verdeutlichen. Führungskräfte und Mitarbeiter sollen hinsichtlich beider Begriffe sensibilisiert werden, um erfolgreich am internationalen Arbeitsmarkt agieren zu können. Des Weiteren wird die Relevanz beider Begriffe und der Auslandsentsendung von Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich internationaler Unternehmen und Führungskräfte erläutert.

⁵ Zur besseren Darstellung der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit sowohl für die männliche, als auch für die weibliche Form die männliche Form verwendet

⁶ Vgl. Javidan 2010, hbr.org, [Stand 15.11.2017]

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist kompilatorisch. Das bedeutet, dass es eine reine literaturbasierte Arbeit ist. Alle Informationen werden aus verschiedenen Quellen, wie Büchern, Zeitschriften, Artikeln und Internetquellen entnommen.

Die Arbeit ist neben der Einleitung und dem Schluss in vier größere Kapitel unterteilt. Im Kapitel zwei werden die Begriffe Globalisierung, Führungskraft und Expatriierung als begriffliche Grundlagen für das bessere Verständnis der Arbeit vorab definiert.

Im Kapitel drei wird der Ausdruck ‚kulturelle Intelligenz‘ und die verschiedenen Komponenten dieses Begriffs erläutert. Dabei wird der Begriff an sich definiert und näher auf die verschiedenen Komponenten der kulturellen Intelligenz eingegangen.

Im vierten Kapitel geht es um das Thema Global Mindset. Nachdem der Begriff definiert wurde, erfolgt die Ansiedlung auf der strategischen Ebene, um den Leser einen Überblick zu gewähren. Hierzu gehören Führungsstrukturen, -systeme und -programme. Alle Punkte, die zur normativen Ebene gehören, wie z.B. Unternehmensstruktur, -standards, -kultur und -richtlinien werden kurz angesprochen, jedoch nicht weiter ausgeführt, da es sonst den Umfang der Bachelorarbeit überdehnen würde.

Im fünften Kapitel wird zuerst die Bedeutung von Global Mindset und kultureller Intelligenz hinsichtlich der Entsendung von Führungskräften ins Ausland angesprochen. Anschließend wird die Relevanz für die Unternehmen selbst sowie für Führungskräfte hervorgehoben und hinsichtlich dieser drei Begrifflichkeiten herausgearbeitet.

Die Arbeit wird durch die Schlussbetrachtung abgerundet. Dabei wird die vorangestellte Forschungsfrage beantwortet und sich mit der Frage auseinandergesetzt, mit welchen Themen sich künftige Arbeiten befassen könnten. Des Weiteren wird ein Ausblick für die Zukunft gegeben und analysiert.

2 Theoretische Einordnung

Um eine bessere Verständlichkeit der Arbeit zu gewährleisten, werden zuerst die drei wichtigsten Begriffe für diese Arbeit erläutert, um die Verständlichkeit der bearbeiteten Thematik sicherzustellen.

2.1 Bedeutung des Begriffs Globalisierung

Globalisierung bedeutet die weltweite Bewegung in Richtung Wirtschafts-, Finanz- Handels- und Kommunikationsintegration. Es bedeutet die Öffnung lokaler und internationaler Märkte und bietet eine breitere Perspektive einer vernetzten und voneinander abhängigen Welt. Hierbei herrscht ein annähernd freier Transfer von Kapital, Gütern und Dienstleistungen über nationale Grenze hinweg. Damit können jedoch auch kleinere oder fragile Volkswirtschaften verletzt werden. Des Weiteren beinhaltet es keine ungehinderte Mobilität von Arbeitskräften.⁷

Vor fünfzig Jahren war es noch möglich, sich den größten Teil seines eigenen Lebens mit Menschen zu umgeben, die genauso aussahen wie man selbst und die gleiche Weltanschauung vertraten. Vereinzelt ist das zwar heute auch noch möglich, jedoch kaum im industriellen Umfeld, denn die Welt befindet sich im stetigen Wandel. –Viele Arbeitskräfte begegnen und arbeiten mit Menschen, die sich nicht nur äußerlich komplett unterscheiden, sondern auch andere Werte, Normen und Ansichten haben, nach denen sie ihre zukünftigen Handlungsweisen auslegen. Längst haben Menschen gelernt und akzeptiert, dass es nicht zwangsläufig so sein muss, dass andere Personen spiegelbildliche Handlungsweisen pflegen. Effektivität und der Erfolg hängen weitgehend von der Fähigkeit ab, sich an verschiedene kulturellen Kontexte anzupassen. Menschen müssen lernen, mit anderen Personen aus unterschiedlichen Kulturen effektiv und respektvoll zu interagieren. Schaffen sie das, steht ihnen nichts mehr in der persönlichen und professionellen Weiterentwicklung im Wege. Die meisten Arbeitnehmer und Führungskräfte sind sich im Klaren darüber, dass die Globalisierung mit hoher Geschwindigkeit voranschreitet.⁸ Im Folgenden werden ein paar Beispiele aufgezählt, welche die weltweite Konnektivität belegen.

⁷ Vgl. BusinessDictionary o.J, www.businessdictionary.com, [Stand 15.12.2017]

⁸ Vgl. Livermore 2011, 3

Das folgende Diagramm zeigt die Veränderung der weltweiten Exporte mit dem Handel von Gütern in den Jahren 1950 bis 2016:

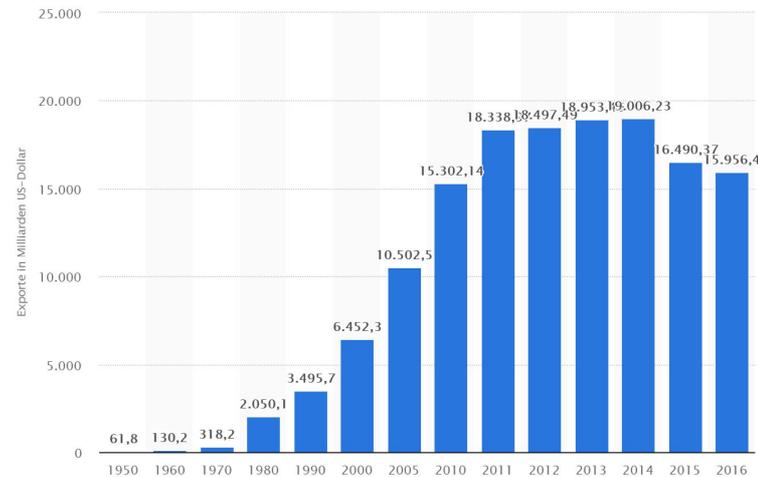


Abbildung 1: Weltweite Warenexporte in den Jahren 1950 bis 2016⁹

Es ist ersichtlich, dass die Tendenz während der letzten Jahrzehnte stark steigend war. Als die Warenexporte im Jahr 1950 noch einen Wert von 61,8 Milliarden US-Dollar hatten, stieg dieser im Jahr 2014 auf über 19 Billionen US-Dollar an. Zwar ist ein momentaner Bremseffekt zu erkennen, jedoch ist der rapide Anstieg der Zahlen zwischen den Jahren 1950 und 2014 drastisch und damit zu betrachten.

Ein weiterer Anhaltspunkt ist das stetige Wachstum von Entwicklungsländern. General Electrics (GE) rechnet damit, dass 60 Prozent des Firmenwachstums in den kommenden Jahren aus den Entwicklungsländern kommt, verglichen mit 20 Prozent der vorangegangenen Dekade.¹⁰

Auch anhand der Bevölkerungsentwicklung in den Vereinigten Staaten von Amerika ist ein Wandel zu erkennen. Die Nation wies im Jahr 2006 eine noch größere Diversität auf. Mehr als ein Drittel der Bevölkerung gehört einer Minderheit an. Hispanoamerikaner sind dabei das am schnellsten wachsende Bevölkerungssegment in Amerika. Das US-Amerikanische Amt, welches für die Volkszählung verantwortlich ist, berichtete, dass die Minderheiten in den vergangenen Jahren immer stärker anwuchsen.

⁹ UNCTAD, de.statista.com, [Stand 25.12.2017]

¹⁰ Vgl. Deutsch 2005, www.ny-times.com, [Stand 25.11.2017]

Fast jeder sechste Einwohner ist laut der amerikanischen Statistikbehörde ein Hispano-amerikaner.¹¹

Zuletzt darf China - das bevölkerungsreichste Land der Welt, nicht außer Betracht gelassen werden. Chinesen sind zunehmend besessen davon, Englisch zu sprechen und bemühen sich stets, ihre bereits vorhandenen Englischkenntnisse auszubauen. Das bedeutet, dass die bevölkerungsreichste Nation der Erde auch bald das größte Englisch sprechende Land werden wird. Zwei Milliarden Menschen lernen weltweit Englisch und ein sehr großer prozentualer Anteil derer lebt in China.¹²

Wie die aufgeführten Beispiele zeigen, spielt Globalisierung heutzutage durch die weltweite Konnektivität eine große Rolle. Ein Rückgang ist dabei nicht festzustellen.

2.2 Definition Führungskraft

Führungskräfte sind Personen, die Verantwortung über andere Mitarbeiter haben, bzw. andere Mitarbeiter leiten, welche ihnen im Laufe der Zeit berichtspflichtig wurden.¹³ Sie führen Verhandlungen mit einer Vielzahl von Personen innerhalb und außerhalb der Organisation, verbreiten wichtige Informationen im Unternehmen, lösen Konflikte, treffen Entscheidungen – unter teilweise schwierigen Umständen – und motivieren ihre Mitarbeiter.¹⁴ Führungskräfte haben wesentliche Aufgaben auf der Managementebene. Dabei ist es ihre Pflicht, zuverlässige und vollständige Berichterstattung an die jeweils nächsten Ebenen zu gewährleisten.¹⁵

Führungskräfte haben sich die notwendigen Fähigkeiten anzueignen und im Fortgang weiter zu entwickeln und zu verfeinern. Bei der Darstellung beschränkt sich die Verfasserin auf vier verschiedene und ihrer Meinung nach wesentlichen Fähigkeiten, die im Folgenden näher erläutert werden. Die Benennung erhebt natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Diese wird insbesondere auch in Abhängigkeit unterschiedlicher Branchen variieren.

¹¹ Vgl. Les 2009, money.cnn.com, [Stand 02.12.2017]

¹² Vgl. Coonan 2009, www.irishtimes.com, [Stand 02.12.2017]

¹³ Vgl. Macdonald/Burke/Stewart 2006, 132 f.

¹⁴ Vgl. Gupta/Gupta 1992, 87 f.

¹⁵ Vgl. Macdonald/Burke/Stewart 2006, 132 f.

Führungskompetenz

Eine Führungskraft muss in der Lage sein, Prioritäten zu setzen und Teammitglieder zu motivieren. Dies beinhaltet Selbstbewusstsein, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement. Bestenfalls sollen Führungskräfte eine Quelle von Energie, Empathie und Vertrauen gegenüber deren Mitarbeiter sein. Des Weiteren gehört es zu ihren alltäglichen Aufgaben, Teammitglieder durch positives bzw. konstruktives Feedback und Coaching weiterzuentwickeln.¹⁶

Zeitmanagement

Führungskräfte stehen regelmäßig unter enormen Zeitdruck. Das erfordert eine Priorisierung der ihnen auferlegten Aufgaben. Sie sollten die Fähigkeit besitzen, konzentriert und organisiert zu bleiben, selbst wenn die Gewissheit besteht, dass der äußere Druck wächst und nicht alle auferlegten Aufgaben komplikationslos noch am gleichen Tag fertig gestellt werden können.¹⁷

Aufrichtigkeit

Für Angestellte ist es schwer zu akzeptieren, einer Führungskraft mit erkennbaren Defiziten zugeordnet zu sein, der sie obendrein nicht vertrauen. Deshalb ist es wichtig für Führungskräfte, mit Mitarbeitern, die direkt an sie berichten, so transparent wie möglich zu sein. Dies bedeutet, dass ehrliche Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern geführt werden und Themen offen, ehrlich und den landestypischen Gewohnheiten entsprechend klar angesprochen werden.¹⁸

Finanzplanung

Kritisches Denken ist die Voraussetzung für eine realistische Finanzplanung. Prioritäten im Hinblick auf größere bzw. angepasste Ziele sind regelmäßig zu überprüfen, um die notwendige Effektivität zu gewährleisten. Führungskräfte haben zudem sicherzustellen,

¹⁶ Vgl. Reh 2017, www.thebalance.com, [Stand 21.12.2017]

¹⁷ Vgl. Backman 2017, money.cnn.com, [Stand 21.12.2017]

¹⁸ Vgl. ebd., [Stand 21.12.2017]

dass bestimmte Entscheidungen durch Zahlen belegt sind, um Hierarchen fundierte Entscheidungen zu ermöglichen und im Endergebnis gute Renditen für das Unternehmen zu erwirtschaften.¹⁹

Aus der bereits genannten Definition und dem Fähigkeitsprofil ist zu erkennen, dass eine Führungskraft als Brücke zwischen der Geschäftsleitung und operativen Ebenen für die Übersetzung von übergeordneten Strategien und Zielen fungiert.²⁰

2.3 Definition Expatriierung

Dem Begriff Expatriierung bzw. Auslandsentsendung liegen viele verschiedene Erklärungsvarianten zugrunde. Nach Sabel (2010) sind dadurch nicht nur Kurzzeit-Aufenthalte von Mitarbeitern im Ausland gemeint, sondern auch längerfristige Aufenthalte, die sich über mehrere Jahre hinweg erstrecken können. Auch dauerhafte Entsendungen ins Ausland können damit gemeint sein.²¹

Es ist ersichtlich, dass der Trend von Auslandsentsendungen stark von den so genannten ‚assigned expatriates‘ (AEs) zu den ‚self indicated expatriates‘ (SIEs) tendiert²², da die Zahl der SIEs in der Vergangenheit einen starken Zuwachs verzeichnete.²³ Im Folgenden werden die Begriffe erläutert:

Zugewiesene Expatrierte (AEs)

Arbeitnehmer, deren Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens durch dauerhafte Entsendungen gefördert werden sollen, nehmen diese Chance i.d.R. wahr. Üblicherweise halten sich AEs für Zeiträume zwischen zwei und fünf Jahren im Ausland auf.²⁴ Das besagt vielfach die Norm von Unternehmen, welche sowohl die unternehmensinternen als auch die persönlichen Interessen jeder Person selbst berücksichtigt.²⁵ Die Beweggründe für AEs, den Weg ins Ausland anzutreten, sind nach ihrer Relevanz aufgezählt: (1) Professionelle Entwicklungschancen, (2) die Wichtigkeit der Arbeit selbst

¹⁹ Vgl. Reh 2017, www.thebalance.com, [Stand 21.12.2017]

²⁰ Vgl. ebd., [Stand 21.12.2017]

²¹ Vgl. Sabel 2010, 38 f.

²² Vgl. Fischlmayr/Kopecek 2015, 12

²³ Vgl. Remhof 2015, 11 und Vgl. Froese/Peltokorpi 2013, S. 1953 ff.

²⁴ Vgl. McNulty/Selmer 2017, 32 f.

²⁵ Vgl. McNulty/Selmer 2017, 32 f. und Vgl. Tharenou 2013, 3 ff.

und (3) die persönliche Herausforderung.²⁶ Der entscheidende Aspekt hierbei ist jedoch, dass die Auslandsentsendung des Mitarbeiters von dem jeweiligen Arbeitgeber initiiert wird.²⁷

Selbstinitiierte Expatrierte (SIEs)

SIEs initiieren im Gegensatz zu AEs ihre Auslandsentsendung selbst und warten nicht darauf, gefragt zu werden oder finanzielle Unterstützung zu bekommen.²⁸ Arbeitnehmer, die diesen Weg beschreiten, sind mobil, selbstständig und weisen meist eine gute Ausbildung auf.²⁹ Sie sind getrieben von den Chancen und Herausforderungen eines internationalen Einsatzes.³⁰ Im Gegensatz zu den AEs sind die Motivationsgründe für einen längerfristigen Aufenthalt im Ausland nach anderer Relevanz einzuordnen. An erster Stelle steht bei den SIEs die Persönlichkeitsentwicklung gefolgt von den funktionalen Entwicklungschancen. Erst danach kommt bei ihnen die Wichtigkeit der Arbeit selbst.³¹ Im eingesetzten Zielland werden sie nach den örtlichen Vertragsbestimmungen der Einheimischen angestellt.³² Bereits heute sind sie ein wichtiger Faktor in der globalen Belegschaft.³³

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Expatrierte Arbeitnehmer sind, die sich über einen längeren Zeitraum dauerhaft in einem anderen Land aufhalten bzw. leben. Die meisten Expatrierten bleiben nur für eine bestimmte Zeit im Ausland (definierter Entsendungsvertrag) und planen, danach in ihr Heimatland zurückzukehren. Die Erfahrung zeigt, dass mit zunehmender Zeit eine Reintegration in die Hierarchien und Strukturen eines Unternehmens zunehmend komplexer wird. Jedoch gibt es hier auch Ausnahmen, die aus persönlichen Gründen oder aufgrund ihrer Funktion für immer in dem Land bleiben wollen.³⁴

²⁶ Vgl. Andresen/Al Ariss/Walther 2013, 5

²⁷ Vgl. McNulty/Selber 2017, 32 f. und Vgl. Tharenou 2013, 3 ff.

²⁸ Vgl. Remhof 2015, 11 und Vgl. Shaffer/Kraimer/Chen et al. 2012, 1.305

²⁹ Vgl. Remhof 2015, 12 und Vgl. Haslberger/Vaiman 2013, 4

³⁰ Vgl. Vaiman/Haslberger 2013, 3 ff.

³¹ Vgl. Andresen/Al Ariss/Walther 2013, 5

³² Vgl. Remhof 2015, 12 und Vgl. Andresen/Biemann 2013, 44

³³ Vgl. Vaiman/Haslberger 2013, 3 ff.

³⁴ Vgl. BusinessDictionary o.J., www.businessdictionary.com, [Stand 22.12.2017]

2.4 Anforderung an Führungskräfte im globalen Umfeld

Die fortschreitende Globalisierung schafft von Jahr zu Jahr veränderte Rahmenbedingungen für das Anforderungsprofil von Führungskräften. Zwei Fixpunkte sind jedoch klar zu erkennen: Führungskräfte müssen die Fähigkeit besitzen, sich kulturell verschiedenen Kontexten anzupassen und sich im Generellen darüber bewusst sein, dass verschiedene Kulturen, verschiedene Denkweisen und Normen zu bewältigen sind.³⁵

Führungskräfte müssen Internationalität als Chance im globalen Wettbewerb anerkennen, praktisches Verständnis für globale Geschäfte haben sowie die Fähigkeit besitzen, über organisatorische, funktionale und interkulturelle Grenzen hinweg zu handeln sowie gleichzeitig die Lücke zwischen der globalen Integration und den lokalen Anforderungen zu schließen.³⁶ Des Weiteren müssen sie ein Verständnis für verschiedene nationale Kulturen, Sprachen, Wettbewerbsdialoge, Vertriebswege und ein politisches Grundverständnis aufweisen.³⁷ Führungskräfte müssen in der Lage sein Vielfalt, Innovationsfähigkeit und Risikobereitschaft sowie die Fähigkeit zur Bewältigung von Veränderungen zu managen.³⁸

Kulturelle Intelligenz und Global Mindset stehen also in direkten Zusammenhang mit dem Anforderungsprofil einer Führungskraft. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden beide Begriffe genauer erklärt und die Relevanz sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter und Führungskräfte herausgearbeitet.

³⁵ Vgl. Lang/Baldauf 2016, 32

³⁶ Vgl. Elegbe 2010, 3 ff.

³⁷ Vgl. Kumar 2000, 2 ff.

³⁸ Vgl. Elegbe 2010, 3 ff.

3 Bedeutung der kulturellen Intelligenz

Wie im Kapitel 2.1 beschrieben, gewinnt die Globalisierung immer mehr an Relevanz. Das bedeutet sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter, sich ständig neuen kulturellen Gegebenheiten im internationalen Kontext anzupassen. Dieses Kapitel befasst sich im Folgenden zuerst mit der Definition und Eingrenzung des Themas kulturelle Intelligenz. Der Begriff wird definiert. Anschließend werden die drei Säulen sowie die Quellen der kulturellen Intelligenz genauer erläutert und durch Beispiele aus der Praxis belegt. Als letzte Gliederungspunkte des Kapitels werden die vier Komponenten der kulturellen Intelligenz angesprochen und auch hier durch Beispiele für ein besseres Verständnis hinterlegt.

3.1 Definition kulturelle Intelligenz

Für Arbeitnehmer ist es nicht möglich, in einem internationalen Umfeld zu arbeiten, ohne Kontakt zu Personen zu haben, die einen anderen kulturellen Hintergrund haben bzw. deren Werte, Normen und Handlungsweisen sich nicht von den eigenen unterscheiden.³⁹ Um den Zusammenhang beider Wörter zu verdeutlichen, wird zuerst auf das Wort „Intelligenz“ eingegangen.

Die Definition von Intelligenz spielt eine zentrale Rolle bei der Konzeptualisierung von CQ (Cultural Quotient).⁴⁰ CQ ist hierbei die englische Übersetzung für den Begriff kulturelle Intelligenz. Bis heute gibt es laut Sternberg und Dettermann viele verschiedene Definitionsansätze für Intelligenz.⁴¹

Laut Sternberg bezieht sie sich auf die Fähigkeit, sich effektiv an die Umwelt anzupassen.⁴² Die Erforschung von Intelligenz hat ergeben, dass es viele verschiedene Arten gibt, um die Anpassung an unterschiedliche Arten von Umgebungen zu erklären. Die Notwendigkeit, mehr über diesen Begriff herauszufinden, ergab sich aus dem Anpassungsfähigkeitspotenzial von beobachteten Kindern. Es war zu beobachten, dass einige Kinder mehr Schwierigkeiten hatten, sich an veränderte Situationen anzupassen, als andere. Hierbei wird zwischen drei Arten von Intelligenz unterschieden: Soziale-, emotionale-, und anwendungsorientierte Intelligenz.⁴³

³⁹ Vgl. Remhof 2015, 38 und Vgl. Lee/Templer/ 2003, 185

⁴⁰ Vgl. Sternberg/Dettermann 1986, 146

⁴¹ Vgl. ebd., 146

⁴² Vgl. Sternberg 2012, 205 und Vgl. Gelfand/Chiu/Hong 2013, 3 ff.

⁴³ Gelfand/Chiu/Hong 2013, 277

Die **soziale Intelligenz** ist die Fähigkeit, andere zu verstehen und sich auf das Gegenüber einzulassen. Sie konzentriert sich auf die Anpassung an soziale Gegebenheiten.

Die **emotionale Intelligenz** hingegen ist die Fähigkeit, effektiv mit Emotionen umzugehen – sowohl mit seinen eigenen als auch mit den Emotionen der Anderen.

Die **anwendungsorientierte Intelligenz** ist die Fähigkeit, reale Probleme zu lösen, die außerhalb der gewohnten Umgebung auftreten.⁴⁴

Das Wort Intelligenz lässt sich aus dem lateinischen Wort „Intelligentia“, bzw. dem Verb „intellegere“ ableiten. Es bedeutet „Erkenntnisvermögen“ und liegt dem Wort „verstehen“ oder „einsehen“ zugrunde.⁴⁵

Kulturelle Intelligenz bedeutet also einzusehen, dass auch in Zeiten der Globalisierung soziale Richtlinien, Auffassungen und Ansichten die eigene Denk- und Handlungsweise beeinflussen. Das ist somit eine Distanzierung von der Vereinheitlichung der heutigen Welt. Die Abweichungen müssen erkannt und sowohl die Bedeutung anderer übermittelter Nachrichten als auch der sinngemäße Bezug der Nachrichten hinsichtlich deren ideologischer Weltanschauung in Betracht gezogen werden. Handlungen und Ziele von Personen werden so ausgelegt, dass man auf Verständnis seines Gegenübers stößt und kulturelle Denk- und Handlungsweisen mit in die Entscheidungsfindung einbezieht. Laut Seelmann-Holzmann lässt sich Kulturintelligenz auch folgendermaßen beschreiben:⁴⁶

„Kulturintelligenz heißt eigene und fremde kulturelle Prägungen kennen, und zum Zwecke des Erfolges für die Zusammenarbeit in der Globalisierung nutzen. Wir verschwenden also unsere Energie nicht mit der krampfhaften Suche nach Ähnlichkeit und Gleichheit, sondern akzeptieren kulturelle Eigenheiten und nutzen intelligent deren Potentiale.“⁴⁷

Jeder Mensch hat die Möglichkeit in einer Vielzahl von kulturellen Kontexten effektiv zu funktionieren. Um jedoch die kulturelle Intelligenz zu verbessern, müssen sich Menschen im Klaren darüber sein, dass jede Kultur andere Richtlinien und Normen hat und auf bestimmte Situationen sehr unterschiedlich reagiert. Die Welt verkleinert sich

⁴⁴ Gelfand/Chiu/Hong 2013, 278

⁴⁵ Vgl. Seelmann-Holzmann 2010, 78 f.

⁴⁶ Vgl. ebd., 78 f.

⁴⁷ ebd., 78

gedanklich und Menschen aus aller Welt sind unabhängig von der räumlichen Trennung miteinander verbunden.⁴⁸

Während der letzten Jahre erschienen immer mehr Studien zum Thema CQ. So besagt beispielsweise eine Studie, dass ein Arbeitnehmer mit internationaler Arbeitserfahrung wahrscheinlich einen höheren CQ hat als jemand, der seit einigen Jahren im Ausland an ein oder zwei verschiedenen Orten gelebt hat. Dabei ist es nicht von Bedeutung, wie lange die Arbeitsaufenthalte jeweils waren.⁴⁹

Eine weitere neurologische Studie fand heraus, dass sich das menschliche Gehirn abhängig von den bisherigen gesammelten interkulturellen Erfahrungen anders vernetzt. Dies wiederum beeinflusst die Art und Weise, wie z.B. eine Person an eine Problematik herangeht und versucht, diese zu bewältigen. Auch Unterschiede im Arbeitsalltag wurden festgestellt.⁵⁰

Diese Art von Befunden hat eine erhebliche Bedeutung für die heutige Wirtschaft. Es ermöglicht Organisationen und Beschäftigten, sich global bestmöglich weiterzuentwickeln. Durch die wachsende Anzahl von internationalen Führungskräften in Wirtschaft, Regierungen und Non-Profit-Organisationen werden die Vorteile, welche auf dem intelligenzbasierten Ansatz beruhen, so gut es geht ausgeschöpft. Auch viele Unternehmen, Regierungen und Universitäten greifen auf den CQ-Unterschied zurück, um sich auf dem internationalen Markt zu profilieren.⁵¹

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, wie man die kulturelle Intelligenz einer Person messen kann. Im Folgenden werden Beispiele für die bessere Verständlichkeit herangeführt. Die Skala bewegt sich zwischen eins und fünf, wobei eins einen sehr niedrig ausgeprägten und fünf einen sehr hoch ausgeprägten CQ bedeutet. Diese Skala ist jedoch kein allgemeiner Ansatz und soll lediglich für die bessere Verständlichkeit der Thematik dienen.⁵²

1.0 – Eine Person reagiert auf äußere Reize (Gerüche, Geräusche und sonst. Wahrnehmungen) innerhalb eines neuen Kontexts und beurteilt es auf Grundlage der eigenen kulturellen Gegebenheiten. Ein Beispiel: Es wird beobachtet, dass sich einige Anwesende während eines Treffens sehr ruhig verhalten. Es wird automatisch davon

⁴⁸ Vgl. Livermore 2011, 3

⁴⁹ Vgl. Tay/Westman/Chia 2008, 126 und Vgl. Ang/Van Dyne 2008, 5 ff.

⁵⁰ Vgl. Rockstuhl/Hong/Yee et al. 2010, 25

⁵¹ Vgl. Livermore 2011, 5 ff.

⁵² Vgl. ebd., 5 ff.

ausgegangen, dass dieses Schweigen demonstrieren soll, dass die Anwesenden gelangweilt und/oder verärgert sind.⁵³

2.0 – Beschäftigte beginnen damit, andere kulturelle Normen zu erkennen. Sie sind interessiert daran, in Erfahrung zu bringen, wie sich die Kulturen voneinander unterscheiden. Um an das vorangegangene Beispiel anzuknüpfen: Nachdem eine Person beobachtet hat, dass sich ein paar Anwesende sehr ruhig verhalten, wird versucht herauszufinden, ob Schweigen in diesem Zusammenhang die gleiche Bedeutung hat wie in der eigenen Kultur.⁵⁴

3.0 – Beschäftigte beginnen, über eigene Denkweisen sowie die Denkweise der anderen Kultur nachzudenken. Sie können sich so ggf. deren Entscheidungswege erschließen und in Betracht ziehen, dass sich das Gegenüber anders entscheiden könnte. Für das vorangegangene Beispiel würde gelten: Nachdem die Person beobachtet hatte, dass einige Anwesende während des gesamten Treffens geschwiegen haben, fragt sich die Person, ob dieses Schweigen die gleiche Bedeutung wie in der eigenen Kultur hat, oder ob es – wie in vielen anderen Kulturen – ein Ausdruck von Respekt darstellen soll.⁵⁵

4.0 – Menschen passen ihre Denkweise und das Verhalten an die andere Kultur an. Im vorangegangenen Beispiel bedeutet das, dass die Person rasch bemerkt, dass einige Anwesende schweigen. Zuerst wird gefragt, ob andere Zuhörer ihren Input geben wollen, da davon ausgegangen wird, dass es nicht respektvoll wäre, die eigene Meinung ungefragt zuerst zu vertreten.⁵⁶

5.0 – Menschen passen ihre Denk- und Verhaltensweisen automatisch und meistens unterbewusst an die andere Kultur an. Beispielhaft könnte es eine Beteiligter nicht bewusst realisieren, dass einige Anwesende sich schweigsam verhalten. Dieser würde ihnen unterbewusst alternative Möglichkeiten bieten, deren Input einzusteuern, da bekannt ist, dass Schweigen in deren Kultur ein Ausdruck von Respekt ist.⁵⁷

Ein hoher CQ erfordert also, dass eine Führungskraft offen und aufgeschlossen für neue Ideen und Ansätze ist. Eine Studie hat ergeben, dass Menschen, die sich am besten an das globale Management anpassen, diejenigen sind, die gelernt haben, andere Menschen zu verstehen, ihnen Empathie entgegen zu bringen und ihr Wissen durch

⁵³ Vgl. Livermore 2011, 5 ff.

⁵⁴ Vgl. ebd., 5 ff.

⁵⁵ Vgl. ebd., 5 ff.

⁵⁶ Vgl. ebd., 5 ff.

⁵⁷ Vgl. ebd., 5 ff.

viel Kommunikation erweitert haben. Beispiele hierfür wären z.B., dass Einwohner von Singapur teilweise sehr gut Englisch und Chinesisch sprechen, da diese täglich mit beiden Sprachen konfrontiert werden. Niederländisch sprechende Personen lernen oftmals Deutsch, Englisch und Französisch, um mit ihren wirtschaftlich dominanten Nachbarn zu interagieren und zu handeln. Für Englisch sprechende Kandidier reicht es nicht, nur Englisch zu sprechen. Sie müssen auch die Ansichten und Ideen der französischen Kandidier hinterfragen und verstehen. Diese müssen wiederum lernen, auch wie Nordamerikaner zu denken.⁵⁸

Global betrachtet, ist kulturelle Intelligenz jedoch nicht normiert, sondern bei jedem Individuum in einem anderen Maß ausgeprägt. CQ hat drei verschiedene Ursprungsquellen, die im Folgenden näher erläutert werden. Des Weiteren basiert kulturelle Intelligenz auf drei verschiedenen Säulen, die in den folgenden Kapiteln ausführlich erklärt und mit Beispielen hinterlegt werden.

3.1.1 Die drei Säulen der kulturellen Intelligenz

Aber auch im Bereich der kulturellen Intelligenz finden sich Stolpersteine, über die sich Betroffene im Klaren sein müssen. Diese wirken komplex und unterschwellig und werden deshalb nicht in Erwägung gezogen. Sobald Personen unterschiedlicher Kulturen interagieren, gilt es herauszufinden, ob das Verhalten des Anderen auf Grundlage deren Kultur basiert, oder ob es schlichtweg die Charaktereigenschaften des Anderen widerspiegelt. Kulturelle Unterschiede können Missverständnisse hervorrufen, die das erfolgreiche Zusammenarbeiten von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens stören würde.⁵⁹ Im Beispiele: Ist das Gegenüber nur so ruhig, weil es kulturell bedingt ist, oder ist es ruhig, weil er ein schüchterner Mensch ist? Mit solchen Fragen müssen sich Beteiligte im Vorhinein befassen, um danach ihre Handlungsweisen auszurichten.⁶⁰

Im Folgenden Schaubild sind die drei Säulen der interkulturellen Intelligenz dargestellt. Diese werden im weiteren Verlauf des Kapitels betrachtet und auf eine Relevanz für Unternehmen untersucht.

⁵⁸ Vgl. Daft 2008, 343

⁵⁹ Vgl. Remhof 2015, 39 und Vgl. Ang/Van Dyne/Koh 2006, 100

⁶⁰ Vgl. Seelmann-Holzmann 2010, 78 f.

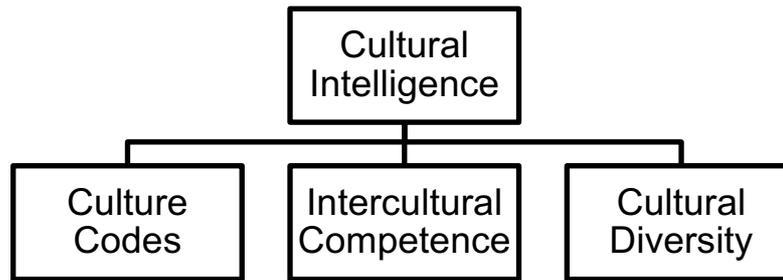


Abbildung 2: Die Drei Säulen der kulturellen Intelligenz⁶¹

Cultural Codes: Der Begriff bedeutet, dass sich Beteiligte vorweg Gedanken über Verhaltensweisen, Gebräuche und Normen der Kultur des Gegenübers machen müssen. Damit werden die grundlegenden Informationen über die Anzeichen und Spielregeln der anderen Kultur bewusstgemacht und vergegenwärtigt. Dabei ist es nicht ausreichend, Halbwissen über deren Kultur zu haben. Betroffene können z.B. wissen, dass Fremde in Indien immer viel über das eigene Elternhaus in Erfahrung bringen wollen. Diese Information reicht aber nicht, um die eigenen Handlungsweisen danach auszurichten. Kulturelle Gegebenheiten müssen erkannt werden, da nur auf Grundlage dessen im angemessenen kulturellen Kontext gehandelt werden kann.⁶²

Des Weiteren ist es wichtig, die eigene Kultur zu hinterfragen und zu erkennen. Schaffen es die Beteiligten, so sind alle Voraussetzungen erfüllt, die Kultur des Gegenübers zu verstehen.⁶³

Intercultural Competence: In diesem Schritt geht es darum herauszufinden, wie sich die eigenen Verhaltensweisen auf das Gegenüber auswirken und welche Konsequenzen daraus entstehen können. Die Reaktionen der anderen Person müssen auf Grundlage deren kulturellen Hintergrundes abgeschätzt werden und in die eigenen Vorgehensweisen bzw. Strategieüberlegungen mit einbezogen werden. Nur so wird eine erfolgreiche Kommunikation gewährleistet.⁶⁴

Ein weiteres Ziel der ICC ist es herauszufinden, ob eine Person die Fähigkeit besitzt, kulturelles Verständnis aufzubringen. Kulturen können nicht nur zwischen Nationen oder Kontinenten verschieden sein, sondern auch innerhalb der gleichen Firma oder auch Familie. Jeder Mensch ist einzigartig und weist somit in gewissem Maß eine

⁶¹ In Anlehnung an Seelmann-Holzmann 2010, 77

⁶² Vgl. ebd., 82 f.

⁶³ Vgl. ebd., 78 f.

⁶⁴ Vgl. ebd., 83 f.

eigene Kultur bzw. kulturelle Zugehörigkeit auf. Diese können sich z.B. in ethnischer, moralischer, ethischer, religiöser oder politischer Sichtweise äußern.⁶⁵

Cultural Diversity: Für international tätige Unternehmen ist es wichtig, kulturelle Unterschiede innerhalb des Unternehmens zu minimieren und Mitarbeiter hinsichtlich der kulturellen Abweichungen zu sensibilisieren.⁶⁶

Die Planung und Implementierung von organisatorischen Systemen und Verfahrensweisen, beinhaltet einen immens hohen Grad an Komplexität, um letztendes Menschen so zu führen, dass potenzielle Vorteile der Diversität maximiert und mögliche Nachteile minimiert werden. Darüber hinaus ist es wichtig, die Fähigkeiten aller Mitarbeiter zu optimieren, unabhängig von deren Gruppenidentitäten wie Geschlecht, Rasse, Nationalität, Alter und Religion.⁶⁷

Es gibt Hinweise darauf, dass die Existenz von Diversität bei bestimmten organisatorischen Prozessen, welche eng mit der Leistung verbunden sind, beeinflusst werden. Dazu zählen die Kommunikation, Kreativität und Problemlösung.⁶⁸ Des Weiteren ist dieser Aspekt von hoher Bedeutung für Unternehmen, da das Verhalten und der Geschmack von Menschen von Land zu Land sehr unterschiedlich ist. So hat Kultur einen starken Einfluss auf Produkte und auf die Vermarktung der Produkte.⁶⁹

Nach Erläuterung der drei Begriffe steht fest, dass die Handlungsweisen bei Personen untereinander immer ein dynamischer Ablauf sind. Bei Kontakten mit Personen aus anderen Kulturen sind Vorurteile und Stereotype kontraproduktiv und daher möglichst zu vermeiden. Zeigen Betroffene dem Gegenüber Aufgeschlossenheit, Interesse und kulturelles Einfühlungsvermögen, ist es wahrscheinlicher, positive Reaktionen darauf zu erhalten.⁷⁰

3.1.2 Die Quellen der kulturellen Intelligenz

Wie Frau Shapiro 2012 in der Washington Post schreibt, müssen Menschen nicht mehr ins Ausland reisen, um unterschiedlichen Kulturen zu begegnen. Diese Begegnungen finden sich im täglichen Leben, am Arbeitsplatz oder im Umgang mit Kollegen, Kunden

⁶⁵ Vgl. studsem.rp.lo-net2.de, [Stand 09.12.2017]

⁶⁶ Vgl. Seelmann-Holzmann 2010, 84

⁶⁷ Vgl. Cox 1994, 6

⁶⁸ Vgl. ebd., 10

⁶⁹ Vgl. Bode 2007, 4

⁷⁰ Vgl. Seelmann-Holzmann 2010, 81

oder Freunden.⁷¹

Typischerweise werden Unterschiede bei Verhaltensnormen oder -werten erlebt. So z.B. die Art und Weise, wie andere Personen angesprochen werden, wie sich Personen kleiden, was sie essen oder wie mit Konfliktsituationen umgegangen wird. Diese Unterschiede können nur für den Einzelnen einzigartig sein. Als „kulturell“ wird erst dann eine Gruppe betitelt, wenn innerhalb einer Gruppe Erfahrungen ausgetauscht wurden. Zu verstehen, wann zwischenmenschliche Unterschiede kulturell gesteuert werden, ist eine der ersten Eigenschaften, die benötigt werden, um „kulturelle Intelligenz“ zu zeigen.⁷²

Die Art und Weise, wie Menschen denken und die Welt sehen, beeinflusst maßgeblich die Arbeitsbeziehungen. Um auf internationaler Ebene effektiv zu sein, müssen Manager für die Kultur des Landes und die Organisation, in der sie arbeiten, eine gewisse Sensibilität entwickeln, um kostspielige Fehler zu vermeiden, die aufgrund kulturellen Nicht-Wissens entstanden sind.⁷³

Kulturelle Intelligenz umfasst drei Komponenten, die miteinander harmonisieren: Das kognitive, emotionale und physische Segment. Die kognitive Komponente umfasst die Beobachtungs- und Lernfähigkeiten einer Person und die Fähigkeit, Hinweise auf Verständnis aufzugreifen. Der emotionale Aspekt betrifft das Selbstvertrauen und die Selbstmotivation. Eine Führungskraft muss in der Lage sein, dass er oder sie die Fähigkeit hat, sich in andere Kulturen einzubringen und kulturelle Unterschiede zu verstehen. Rückschläge sollten lediglich als Auslöser dazu dienen, sich wiederholt und ggf. aus anderen Blickwinkeln mit der Thematik auseinander zu setzen. Die dritte Komponente bezieht sich auf die Fähigkeit eines Menschen, seine Sprechmuster, Ausdrücke sowie die Körpersprache so einzusetzen, dass sie mit der anderen Kultur kompatibel und weniger konfliktbehaftet ist. Die Fähigkeiten eines Menschen sind nicht in allen drei Bereichen gleichmäßig stark oder schwach ausgeprägt. Damit die kulturelle Intelligenz ausgeweitet und verbessert werden kann, müssen die Betroffenen an allen drei Ursprüngen ansetzen. Gerade hier gilt das Motto: Stärken verstärken, Schwächen verbessern. Der Kopf, der Körper und das Herz müssen also im Einklang miteinander stehen.⁷⁴

⁷¹ Vgl. Shapiro 2012, www.washingtonpost.com, [Stand 03.12.2017]

⁷² Vgl. ebd. [Stand 03.12.2017]

⁷³ Vgl. Daft/Marcic 2011, 99

⁷⁴ Vgl. Daft 2008, 343

Im Folgenden werden diese drei Begriffe erläutert. Sie weisen einige Schnittstellen zu den vier Komponenten der kulturellen Intelligenz auf, welche im weiteren Verlauf dieses Kapitels im Detail beschrieben werden. Earley und Mosakowski (2004) beschreiben die Begriffe folgendermaßen:

Head: Wenn Menschen etwas über Glaubensansätze, Gebräuche und Tabus fremder Kulturen lernen, werden sie niemals optimal auf eine Situation vorbereitet sein oder ungute Entgleisungen verhindern können. Die Frage nach der Bedeutung einer Sitte wird sich oft als nutzlos erweisen, da sich Einheimische Personen meistens gegenüber anderen Personen zurückhaltend verhalten. Ein weiterer Punkt ist, dass viele noch nie ihre eigene Kultur hinterfragt und analysiert haben, sodass es als unmöglich erscheint, z.B. bestimmte Sitten und Verhaltensweisen in Worte zu fassen. Für viele Menschen stellen andere Kulturen eine Parallelwelt dar, die es kaum zulässt, dort einen Zugang zu bekommen. Stattdessen muss ein Neuling Lernstrategien entwickeln. Obwohl es vielen Menschen schwerfällt, einen Zugang zu fremden Kulturen zu erlangen, bemerkt eine Person mit hohem CQ Hinweise auf das gemeinsame Verständnis einer Kultur. Diese Gemeinsamkeiten können in jedem Kontext und in jeder Form auftreten und sind es wert, deren Spuren weiterzuverfolgen.⁷⁵

Body: Ausländische Gastgeber, Gäste oder Kollegen werden nicht durch reines Verstehen deren Kultur davon überzeugt, andere zu mögen. Die Verhaltensweisen und Handlungen müssen beweisen, dass das Gegenüber bereits zu einem gewissen Grad in deren Welt eingetreten ist. Hierzu zählen Dinge wie z.B.: Die Art des Hände Schüttelns oder das Bestellen von Kaffee. Durch Spiegelung deren Bräuche und Gesten ist es ein Beweis für das jeweilige Gegenüber, dass diese geschätzt und akzeptiert werden. Durch Nachahmung deren Gewohnheiten und Manieren ist es die elementarste Art und Weise zu verstehen, wie es sich anfühlt, wie die Anderen zu sein. Der Gastgeber, die Gäste oder Kollegen wiederum werden nach ihrer Kenntnisnahme davon vertrauensvoller und offener. Professor Jeffrey Sanchez-Burks, Professor an der University of Michigan, fand heraus, dass Bewerber mit einem anderen kulturellen Hintergrund als die eines Personalvermittlers, bessere Chancen auf ein Angebot hatten, wenn Bewerber Verhaltensmuster des Vertreters übernahmen.⁷⁶

⁷⁵ Vgl. Earley/Mosakowski 2004, hbr.org, [Stand 03.12.2017]

⁷⁶ Vgl. ebd., [Stand 03.12.2017]

Heart: Die Anpassung an eine neue Kultur beinhaltet die Überwindung von Hindernissen und Rückschlägen. Menschen können das nur, wenn sie an ihre eigene Effektivität glauben. Das Selbstvertrauen einer Person wächst dann, wenn sie in schwierigen Situationen in der Vergangenheit standhielten. Es beruht immer auf der Beherrschung einer bestimmten Aufgabe oder Situation und ist maßgeblich davon abhängig, wie selbstbewusst man damit umgeht. Personen, die sich nicht in der Lage sehen, Menschen aus fremden Kulturen zu verstehen, werden oft aufgeben, wenn Bemühungen auf Unverständnis oder Feinseligkeit stoßen. Im Gegensatz dazu werden erkennbar motivierte Personen, die Rückschläge innerhalb einer Situation oder sogar Versagen gegenüberstehen, mit größerer Kraft ein zweites Mal antreten. Hochwirksame Menschen sind nicht darauf angewiesen, Belohnungen zu erhalten. Deren Ziel ist es, das Gelernte nach bestem Gewissen umzusetzen.⁷⁷

Im Arbeitsalltag stoßen Mitarbeiter mit verschiedensten kulturellen Hintergründen am Arbeitsplatz aufeinander. Diejenigen, die es schaffen, durch einen hohen Grad an kultureller Intelligenz positive Beziehungen innerhalb der Belegschaft zu generieren, haben es geschafft, dass „Head“, „Body“ und „Heart“ hinsichtlich der CQ gut umzusetzen. Diese Mitarbeiter sind sensibel für kulturelle Unterschiede, interagieren angemessen mit deren Mitmenschen und sind agil genug, um neue Kulturen zu analysieren und sich ihnen anzupassen.⁷⁸

3.1.3 Wichtige Modelle der kulturellen Intelligenz

Im Folgenden wird die Verfasserin zwei Modelle erläutern. Diese sind für das weitere Verständnis der Arbeit wichtig, um Zusammenhänge zu verstehen sowie die Schnittstellen hinsichtlich der kulturellen Intelligenz.

⁷⁷ Vgl. Earley/Mosakowski 2004, hbr.org, [Stand 03.12.2017]

⁷⁸ Vgl. Shapiro 2012, www.washingtonpost.com, [Stand 03.12.2017]

Experimental Learning Theory: ELT ist eine dynamische Sichtweise des menschlichen Lernens, die auf einem Lernzyklus mit vier Modi beruht.⁷⁹ Der Lebenszyklus ist folgendermaßen zu veranschaulichen:

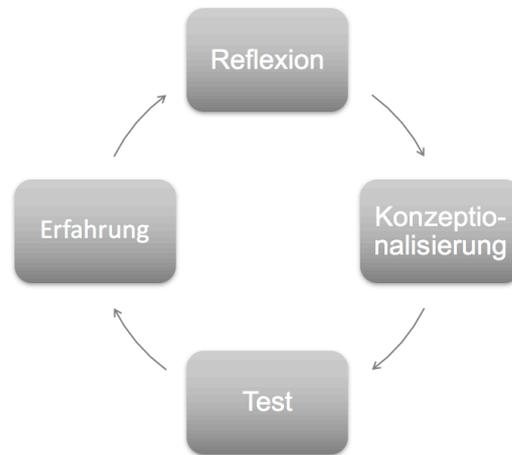


Abbildung 3: Der ELT Lernzyklus⁸⁰

Es ist eine ganzheitliche Theorie, die das Lernen als den Hauptprozess der menschlichen Anpassung definiert. Als solches ist ELT nicht nur im formalen Unterricht, sondern auch in allen Bereichen des Lebens anwendbar. Vierzig Jahre lang wurde auf der Basis von ELT Forschung auf der ganzen Welt durchgeführt, welches die Anwendbarkeit des Modells in verschiedenen Kulturen, in der medizinischen Spezialisierung und in Lebenskontexten untersucht hat.⁸¹

In der oben dargestellten Abbildung gibt es vier verschiedene Modi, welche zum effektiven Lernen dazu gehören. Eine Person hat im ersten Schritt eine konkrete Erfahrung gemacht. Anschließend wird diese Erfahrung reflektiert und die Person beginnt über das erfahrende nachzudenken. Danach kommt es zur Bildung abstrakter Konzepte und Analysen, die im letzten Schritt zu verallgemeinerten Schlussfolgerungen führen. Diese Hypothesen werden in zukünftigen Situationen getestet, was zu neuen Erfahrungen führt.⁸²

Kolb betrachtet Lernen als einen integrierten Prozess, bei dem jede Phase auf

⁷⁹ Vgl. Rayner/Cools 2011, 60 f.

⁸⁰ In Anlehnung an McLeod 2017, www.simplypsychology.org, [Stand 10.12.2017]

⁸¹ Vgl. Rayner/Cools 2011, 60 f.

⁸² Vgl. McLeod 2017, www.simplypsychology.org, [Stand 10.12.2017]

die jeweils andere unterstützend wirkt und in die jeweils nächste übergeht. Es ist möglich, sich in den Zyklus in jeder Stufe einzuloggen und diesen in der logischen Reihenfolge zu durchlaufen.⁸³

Effektives Lernen findet jedoch nur statt, wenn die Person alle vier Phasen des Modells ausführen kann. Daher ist keine Stufe des Zyklus alleine ein effektives Lernverhalten.⁸⁴

Cognitive Theory: SCT beschreibt die Fähigkeit von Menschen, erfolgreich in einem internationalen Kontext zu agieren.⁸⁵ Dies umfasst die persönliche Entwicklung, die Anpassung, sowie die Veränderung in unterschiedlichen kulturellen Umgebungen.⁸⁶ Diese Theorie des sozialen Lernens (SCT) erklärt das menschliche Verhalten in Form eines dreiseitigen, dynamischen Modells.⁸⁷

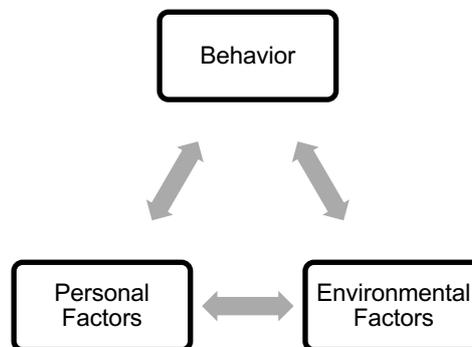


Abbildung 4: SCT Modell⁸⁸

SCT synthetisiert Konzepte und Prozesse aus kognitiven, verhaltensbasierten und emotionalen Modellen der Verhaltensänderung, so dass es z.B. leicht auf die Prävention und das Management von Krankheiten angewendet werden kann. Eine grundlegende Voraussetzung von SCT ist, dass Menschen nicht nur durch ihre eigenen Erfahrungen lernen, sondern auch durch das Beobachten der Handlungen anderer und

⁸³ Vgl. Kolb/Fry 1974, 20 ff.

⁸⁴ Vgl. McLeod 2017, www.simplypsychology.org, [Stand 10.12.2017]

⁸⁵ Vgl. Remhof 2015, 23 und Vgl. Bandura 2002, 271

⁸⁶ Vgl. ebd., 23

⁸⁷ Vgl. National Institutes of Health o.J., www.esourceresearch.org, [Stand 10.12.2017]

⁸⁸ In Anlehnung an Health Communication Capacity Collaborative, www.healthcommcapacity.org, [Stand 15.12.2017]

die von den daraus resultierenden Ergebnissen profitieren.⁸⁹

In diesem Modell der wechselseitigen Verursachung hinsichtlich des Verhaltens, der Wahrnehmung, der Umwelteinflüsse und anderer persönlicher Faktoren wirken alle als interagierende Determinanten, welche sich gegenseitig beeinflussen. Wechselseitige Verursachung bedeutet nicht, dass die verschiedenen Einflussquellen gleich stark sind. Manche sind stärker als andere. Auch die wechselseitigen Einflüsse treten nicht zwangsweise gleichzeitig auf. Es nimmt Zeit in Anspruch, bis ein kausaler Faktor seine Wirkung entfalten kann und dadurch andere Komponenten beeinflusst.⁹⁰

3.2 Komponenten der kulturellen Intelligenz

Bei der kulturellen Intelligenz (KI) wird zwischen vier verschiedenen Komponenten unterschieden. Hierbei ist es hilfreich, über die vier Faktoren der CQ als aufeinanderfolgende Schritte zu betrachten, welche in der Gesamtheit die kulturelle Intelligenz des Einzelnen verbessert.⁹¹ Diese Komponenten werden im Folgenden genauer erläutert.

3.2.1 Motivationale KI

Dieser motivationsbezogene Faktor der kulturellen Intelligenz bezieht sich auf das Interesse, den Antrieb und die Energie einer Führungskraft einem interkulturellen Umfeld anzupassen. Es bezieht sich darauf, dass Personen gerne in die Arbeit gehen, obwohl sie wissen, dass ihre Arbeit in einem internationalen Umfeld von Konflikten und Herausforderungen in interkultureller Hinsicht beeinflusst werden. Die Fähigkeit, persönlich engagiert zu sein und interkulturellen Herausforderungen zu begegnen, ist eines der wichtigsten Aspekte hinsichtlich der kulturellen Intelligenz. Das Problem hierbei ist, dass oftmals fälschlicherweise davon ausgegangen wird, dass alle Menschen im gleichen Maße motiviert sind, sich kulturelle Fähigkeiten anzueignen, was jedoch ein großer Irrtum ist.⁹²

Personen mit einem hohen Maß an motivationaler KI sind intrinsisch motiviert, viele neue und interkulturelle Begegnungen mit anderen Menschen zu haben.⁹³ Sie schätzen neuartige, kulturelle Erfahrungen in Bezug auf den Umgang mit Menschen mit

⁸⁹ Vgl. Glanz/Rima/Viswanath 2008, 150 ff.

⁹⁰ Vgl. Bandura 1989, 2 f. und Vasta 1984, 1 ff.

⁹¹ Vgl. Hannum/McFeeters/Booyesen 2010, 137 f.

⁹² Vgl. Dyne/Ang/Livermore 2009, 3 f.

⁹³ Vgl. Earley/Ang 2003, 120 ff.

verschiedenen kulturellen Hintergründen. Des Weiteren sind Personen mit einer hohen motivationalen KI äußerst wirksam in ihren adaptiven Fähigkeiten.⁹⁴ Laut Earley und Ang 2003 erfordert dieser Aspekt der motivationalen KI ein persönliches Verständnis hinsichtlich der Wirksamkeit ihrer persönlichen Einstellung als auch eine positive Bewertung interkultureller Herausforderungen.⁹⁵

Zusammengefasst ist zu sagen, dass zu den Aspekten dieser Komponente Effektivität, Vertrauen, Ausdauer, Wertkongruenz und das Interesse bzw. die Anziehung zu einer anderen Kultur gehören. Diese Aspekte erklären, wie stark eine Person spezifische kulturelle Werte und Normen aufrechterhält, sobald er auf eine andersartige Kultur trifft.⁹⁶ Zum Beispiel würde ein deutscher Mitarbeiter eines Unternehmens, der die japanische Sprache beherrscht und gerne mit anderen Kulturen interagiert, nicht zögern, ein Gespräch mit einem Kollegen aus Japan zu initiieren. Im Gegensatz dazu würde eine Führungskraft, welche gerade begonnen hat, die japanische Sprache zu lernen oder sich im Allgemeinen nicht für interkulturellen Begegnungen interessiert, mit höchster Wahrscheinlichkeit ein Gespräch mit der Person aus Japan vermeiden wollen.⁹⁷

3.2.2 Kognitive KI

Die kognitive kulturelle Intelligenz ist die Wissensdimension der vier Komponenten. Sie bezieht sich auf das Verständnis einer Person hinsichtlich einer anderen Kultur. Dabei geht es nicht nur um die richtige Gestaltung von internationalen Geschäftsprozessen, sondern auch um das Erkennen der Relevanz von kulturellen Kontexten.⁹⁸ Der jeweilige Grad der kognitiven CQ eines Individuums basiert darauf, inwiefern die Person Wissen von Normen, Praktiken und Konventionen in verschiedenen Kulturen, die aus pädagogischen und persönlichen Erfahrungen heraus erworben wurden, anwenden kann.⁹⁹ Dabei umfasst diese auch das allgemeine Verständnis der Möglichkeiten, dass z.B. Entscheidungen, die mit Rücksicht auf eine andere Kultur getroffen wurden, sich in einem anderen Kontext anders auswirken hätten können.¹⁰⁰

⁹⁴ Vgl. Templer/Tay/Chandrasekar 2006, 154 ff.

⁹⁵ Vgl. Earley/Ang 2003, 138 ff.

⁹⁶ Vgl. Adler/Gundersen 2008, 192

⁹⁷ Vgl. Ang/ Van Dyne 2008, 30 ff.

⁹⁸ Vgl. Dyne/Ang/Livermore 2009, 4 f.

⁹⁹ Vgl. Ang/Dyne 2008, 5 f.

¹⁰⁰ Vgl. Dyne/Ang/Livermore 2009, 5

Einer der wichtigsten Bestandteile der kognitiven KI ist das Verständnis kultureller Systeme und das Zusammenspiel von kulturell bedingten Normen und Werten, die innerhalb von Gesellschaften variieren. Kulturelle Systeme sind die Art und Weise, wie sich Gesellschaften organisieren, um die Grundbedürfnisse derer Mitglieder zu befriedigen. Beispielsweise hat jede Nation ein kulturelles System für:

- Wirtschaftliche Ansätze für die Herstellung lebenswichtiger Waren und Dienstleistungen,
- Methoden der Praktizierung von z.B. Ehe und anderen sozialen Strukturen
- Politische, rechtliche und soziale Kontrollen, die die Anarchie verringern und zerstören
- Sprachkonventionen, die die Interaktion von Menschen untereinander erleichtern
- Religiöse Überzeugungen, die unerklärliche Phänomene erklären.¹⁰¹

Der kognitive Faktor von KI bezieht sich daher auf ein individuelles Niveau von kulturellem Wissen oder die Kenntnis des jeweiligen kulturellen Umfeldes. Kulturelles Verständnis bedeutet das Wissen und Verständnis über die eigenen kulturellen Werte und Normen, eingebettet in den kulturellen Kontext der Umwelt. In Anbetracht der Vielzahl von Kulturen in der Welt, zeigt kognitive KI das Wissen über kulturelle Unterschiede und die Kenntnis darüber, dass Menschen z.B. Entscheidungen auf Grundlage verschiedener kultureller Einflussmöglichkeiten treffen.¹⁰²

3.2.3 Metakognitive KI

Der Begriff metakognitive kulturelle Intelligenz bezieht sich auf den Grad des kulturellen Bewusstseins eines Individuums während interkultureller Interaktionen. Menschen mit einem stark ausgeprägten Grad an metakognitiver KI hinterfragen bewusst ihre eigenen kulturellen Annahmen, reflektieren die eigenen Handlungen und passen durch ihr ausgeprägtes kulturelles Verständnis ihre Handlungen im interkulturellen Kontext an. Metakognitive KI beinhaltet kognitive Strategien, die es einzelnen Personen ermöglicht, neue Heuristiken und Regeln für soziale Interaktionen in neuartigen kulturellen Umgebungen zu entwickeln. Das geschieht durch die Verarbeitung aufgenommener und verarbeiteter Informationen bei jedem Individuum selbst.¹⁰³

¹⁰¹ Vgl. Dyne/Ang/Livermore 2009, 5 f.

¹⁰² Vgl. Ang/ Van Dyne 2008, 5 f.

¹⁰³ Vgl. ebd., 5 ff.

Laut Sternberg (1985) gibt es mehrere mentale Kernprozesse, die umweltbedingte Kontexte beschreiben.¹⁰⁴ Hierbei wird zwischen sieben verschiedenen Kernprozessen unterschieden:

1. Das Erkennen der Existenz eines Problems.
2. Das Definieren der Art des Problems.
3. Strategiefestsetzung, welche zur Lösung des Problems beiträgt.
4. Gedankliche Zusammenfassung aller gegebenen Informationen.
5. Zuweisung geistiger Ressourcen zur Lösung des Problems.
6. Beobachtung der jeweiligen Auswirkungen nach eigener Handlung.
7. Bewertung der eigenen Strategie.¹⁰⁵

Metakognitive Gedanken sind somit bewusst, planbar, absichtlich und zielgerichtet.¹⁰⁶ Des Weiteren sind es zukunftsorientierte Gedankengänge, die dafür verwendet werden können, um kognitive Aufgaben zu erfüllen.¹⁰⁷

Ein Beispiel hierfür aus der Arbeitswelt stellt sich wie folgt dar: Ein westlicher Unternehmensmitarbeiter mit einer ausgeprägten metakognitiven KI ist sich über die Verhaltensweisen bei einem Treffen mit asiatischen Geschäftspartnern bewusst darüber, wann gesprochen werden darf und wann nicht. Er ist wachsam, vorsichtig und bedacht darauf, den angemessenen Zeitpunkt abzuwarten, auch wenn diese Regeln und Normen nicht den eigenen kulturell bedingten Verhaltensweisen entsprechen. Sie beobachten vorab die Verhaltensweisen ihrer asiatischen Gesprächspartner und machen sich über potentielle Handlungsweisen im Vorhinein Gedanken darüber, welche Auswirkungen diese auf den weiteren Verlauf des Gesprächs haben könnte.¹⁰⁸

3.2.4 Verhaltensorientierte KI

Die verhaltensorientierte KI spiegelt die Fähigkeit einer Person wider, verbale und non-verbale Handlungen bei Interaktionen mit Menschen verschiedener Kulturen bewusst einzusetzen. Es bezieht sich darauf, inwiefern sich eine Person in interkulturellen Situationen angemessen (sowohl verbal als auch nonverbal) verhalten kann. Die verhaltensorientierte KI ist eine besonders wichtige, aber zugleich auch kritische Komponente der

¹⁰⁴ Vgl. Sternberg 1985, 53 ff.

¹⁰⁵ Vgl. ebd., 53 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Ang/Van Dyne 2008, 5 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Sternberg 1985, 53 ff.

¹⁰⁸ Vgl. ebd., 53 ff.

kulturellen Intelligenz, da sowohl verbale als auch nonverbale Verhaltensweisen die hervorstechendsten Merkmale sozialer Interaktionen darstellen.¹⁰⁹

Wie Hall (1959) bereits vermerkt hat, müssen die geistigen Fähigkeiten für kulturelles Verständnis hinsichtlich angemessenen verbalen und nonverbalen Verhaltens bei verschiedenen interkulturellen Begegnungen praktiziert werden. Wenn Personen face-to-face Dialoge anstoßen bzw. aufrechterhalten, haben sie keinen Zugang zu den Gedanken, Gefühlen oder der Motivation des Gegenübers. Hinweise darauf geben jedoch Anzeichen wie z.B. die Stimmlage, bestimmte Äußerungen oder Gesichtsausdrücke.¹¹⁰

Laut Lustig & Koester (1999) unterscheidet sich das Verhaltensrepertoire von Kulturen in dreierlei Hinsicht:¹¹¹

- In der spezifischen Weite an Verhaltensmustern, die üblich für eine jeweilige Kultur ist.
- Bei den jeweiligen Regeln der Kultur, wann und unter welchen Umständen bestimmte nonverbale Ausdrücke bevorzugt, erlaubt oder verboten sind.
- In den Interpretationen oder Bedeutungen, die bestimmten nonverbalen Verhaltensweisen automatisch zugeschrieben werden.¹¹²

Ein Beispiel hierfür wäre, dass europäische Mitarbeiter lernen müssen, wie wichtig es ist, ihnen präsentierte Visitenkarten anzunehmen bzw. zu studieren. In anderen Ländern wird dadurch seinem Gegenüber Respekt und Anerkennung gezeigt und kann durch die Nicht-Einhaltung bestimmter Regeln zu kulturell bedingten Missverständnissen kommen.¹¹³

Des Weiteren werden Personen mit einem hohen Maß an verhaltensorientierter KI oft von anderen Menschen als ‚effektiver‘ wahrgenommen. Ein Beispiel hierfür ist die verbale Tonlage (z.B. laut und leise), wie Worte ausgesprochen werden. Sie können unterschiedliche Bedeutungen je nach Kultur haben. Für Außenstehende ist es zwar nicht notwendig, z.B. die japanische Sprache von Anfang an fehlerfrei zu beherrschen, jedoch muss sich die Person im Klaren über verbale und nonverbale Abweichungen zur eigenen Kultur sein.¹¹⁴

¹⁰⁹ Vgl. Ang/Van Dyne 2008, 6 ff.

¹¹⁰ Vgl. Ang/Van Dyne 2008, 6 f. und Vgl. Hall 1959, 2 ff.

¹¹¹ Vgl. Ang/Van Dyne 2008, 6 ff. und Vgl. Lustig/Koester 1999, 3 ff.

¹¹² Vgl. Ang/Van Dyne 2008, 6 ff.

¹¹³ Vgl. Van Dyne/Ang/Livermore 2009, 8 f. und Hannum/McFeeters/Booyen 2010, 3 ff.

¹¹⁴ Vgl. ebd., 8 f.

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass die Herangehensweise an interkulturelle Situationen immer von der eigenen Bereitschaft für Flexibilität geleitet wird. Mit der verhaltensorientierten KJ haben Menschen die Möglichkeit zu erkunden, inwieweit sie ihre Flexibilität verbessern können.¹¹⁵

¹¹⁵ Vgl. Van Dyne/Ang/Livermore 2009, 8 f. und Hannum/McFeeters/Booyen 2010, 3 ff.

4 Bedeutung des Global Mindset

Jeffery Immelt, der CEO von GE, bezeichnet das Global Mindset als Schlüssel für einen guten Führungsstil im 21ten Jahrhundert.¹¹⁶ Das Global Mindset ist für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung, um die derzeitige und zukünftige internationale Ausrichtung in Unternehmen zu entwickeln.¹¹⁷ Jeannet (2000) beschreibt die Bedeutung des Global Mindset folgendermaßen:

*Die globale Perspektive ist nicht nur erforderlich, weil dringend neue Informationen oder mehr Daten gesammelt werden müssen. Vielmehr verlangt die Komplexität der Wettbewerbskräfte von den Managern, sich Kenntnisse und Erfahrungen anzueignen, die den bestehenden konzeptuellen Rahmen der Managementtätigkeiten sprengen.*¹¹⁸

Dieses Zitat zeigt, dass die Globalisierung ein Umdenken in den Köpfen der Menschen bewirken muss. Die Bewältigung einer internationalen Aufgabe ist also eines der stärksten Mittel zur Entwicklung eines Global Mindset. Durch die kognitive Komplexität dieser Aufgaben erhalten Expatrierte oft ein einzigartiges und impliziertes Wissen. Jedoch ist nicht jede internationale Aufgabe erfolgreich und nicht jeder Auslandseinsatz führt dazu, dass Expatrierte eine erweiterte Perspektive bekommt. Das hängt davon ab, wie sehr sich die Person selbst über die Komplexität im internationalen Umfeld bewusst ist.¹¹⁹ Somit ist es von großer Bedeutung, zuerst die Eigenschaften und Elemente des Global Mindset hinsichtlich der Entwicklung einer globalen Führungsweise zu identifizieren.¹²⁰ Sobald die Qualitäten einer Person identifiziert wurden, kann einer Führungskraft dabei geholfen werden, diese Qualitäten weiter auszubauen, um die Effektivität am internationalen Markt zu fördern. Das Aneignen eines Global Mindset ist somit in Zeiten der Globalisierung ein unumgänglicher Faktor, der entscheidend sein kann, wie ein internationales Unternehmen am globalen Markt gegenüber der Konkurrenz auftritt.¹²¹

Im Folgenden wird der Begriff Global Mindset definiert und auf die drei zugrundeliegenden Quellen eingegangen. Im weiteren Verlauf des Kapitels wird der Begriff auf

¹¹⁶ Vgl. Javidan/Teagarden/Bowen 2010, hbr.org, [Stand 25.12.2017]

¹¹⁷ Vgl. Lovvorn/Chen 2011, 275 ff.

¹¹⁸ Hruby 2013, 57 und Vgl. Jeanette 2000, 1 ff.

¹¹⁹ Vgl. Lovvorn/Chen 2011, 275 ff.

¹²⁰ Vgl. Snook/Nohria/Khurana 2012, 65

¹²¹ Vgl. ebd., 65

der strategischen Ebene angesiedelt, um ein ganzheitliches Verständnis im Gesamtkontext zu gewährleisten.

4.1 Definition des Global Mindset

Laut Rhinesmith (1993) ist Global Mindset eine Weltorientierung, die es erlaubt, bestimmte Dinge zu sehen, die andere Menschen ohne Global Mindset nicht erkennen können. Es bedeutet die Fähigkeit, die Welt immer aus einer breiteren Perspektive zu betrachten auf der Suche nach unerwarteten Trends und Möglichkeiten, die eine Bedrohung oder eine Chance hinsichtlich persönlicher, beruflicher oder organisatorischer Ziele darstellt.¹²² Kurz gesagt ist es die Fähigkeit zu denken, dass die Welt das eigene Zuhause ist. Es geht um das Bewusstsein und die Offenheit von Individuen gegenüber dem Unbekannten. Und es geht darum, eine gewisse Sensibilität hinsichtlich des Treffens von Entscheidungen zu entwickeln.¹²³ Es wird als die Gesamtheit der individuellen Attribute gesehen, welche einer Führungskraft dabei helfen, Personen, Gruppen und Organisationen mit verschiedenen kulturellen, politischen und institutionellen Hintergründen zu beeinflussen.¹²⁴

Es gibt insgesamt drei verschiedene Anhaltspunkte, auf Grundlage dessen das Global Mindset einer Person gemessen werden, bzw. herausgefunden werden kann, welche Charaktereigenschaften ein Individuum besitzt.¹²⁵ Diese Begriffe werden im Folgenden genauer erläutert:

Intellektuelles Kapital¹²⁶

Intellektuelles Kapital ist das am leichtesten zu erwerbende Grundkapital. Es geht darum, sich auf unterschiedliche Art und Weise Wissen und Informationen bzgl. eines fremden Marktes anzueignen.¹²⁷ Denn folgende Aussage ist essentiell für das Verständnis des intellektuellen Kapitals: Menschen, die sich von einem anderen Individuum selbst unterscheiden, können nicht ohne ein gutes Verständnis für wesentliche Unterschiede effektiv beeinflusst werden.¹²⁸ Dies ist durch das Lesen von Büchern, Newslettern oder

¹²² Vgl. Lovvorn/Chen 2011, 275 ff.

¹²³ Vgl. Goldvarg 2017, goldvargconsulting.com, [Stand 25.12.2017]

¹²⁴ Vgl. Javidan/Teagarden/Bowen 2010, hbr.org, [Stand 25.12.2017]

¹²⁵ ebd., 49

¹²⁶ Hruby 2013, 49

¹²⁷ Vgl. Goldvarg 2017, goldvargconsulting.com, [Stand 25.12.2017]

¹²⁸ Vgl. Javidan/Teagarden/Bowen 2010, hbr.org, [Stand 25.12.2017]

Artikel zu erlangen. Des Weiteren bildet auch die Teilnahme an kulturellen Aktivitäten oder das Reisen in fremde Länder fort.¹²⁹

Ein Beispiel hierfür ist das Verständnis dafür, ob eine Kultur kollektivistisch oder individualistisch veranlagt ist. Geht eine Führungskraft also davon aus, dass aufgrund einer kollektivistischen Kultur sich die Verhandlungspartner kooperativ verhalten und sich eher auf das Wohl der Organisation im ganzheitlichen Sinn gesehen konzentrieren, kann es aufgrund von Wissenslücken hinsichtlich derer Kultur zu großen Missverständnissen kommen. Es kann nämlich sein, dass eine kollektivistisch ausgeprägte Kultur sehr von der Anerkennung seines Gegenübers geprägt wird und auf Grundlage dessen Entscheidungen getroffen werden.¹³⁰

Aus Studien geht hervor, dass erfolgreiche Expatriierte anders denken, als ihre weniger erfolgreichen Pendanten. Sie schaffen es, stark abweichende verschiedene Standpunkte angemessen zu bündeln und können somit komplexe Aufgabenstellungen lösen. Hierbei versuchen sie so gut es geht, alle Anhaltspunkte der Verhandlungspartner mit einzubeziehen und die bestmögliche Lösung zu finden.¹³¹

Psychologisches Kapital¹³²

Dieser Anhaltspunkt kann nicht nur durch die reine Fortbildung ausgebaut werden. Es geht darum, wie Menschen über Orte und Dinge denken, die ihnen fremd sind. Hierbei müssen sie sich die Frage stellen, ob sie den Willen haben, sich in irgendeiner Weise an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Menschen mit einem hohen Maß an psychologischem Kapital weisen eine Leidenschaft für Vielfalt auf und haben Interesse an für sie fremden Dingen wie z.B. Filmen oder Restaurants mit lokalem Essen.¹³³ Es ist also ein Zusammenspiel von psychologischen Eigenschaften, die einen Expatriierten aktivieren, um im Gastland erfolgreich zu agieren. Sie müssen eine starke Bereitschaft und Motivation haben, neue Erfahrungen im internationalen Umfeld zu erleben.¹³⁴

¹²⁹ Vgl. Goldvarg 2017, goldvargconsulting.com, [Stand 25.12.2017]

¹³⁰ Vgl. Javidan/Teagarden/Bowen 2010, hbr.org, [Stand 25.12.2017]

¹³¹ Vgl. Thunderbird School of Global Management o.J., www.worldwideerc.org, [Stand 25.12.2017]

¹³² Hruby 2013, 49

¹³³ Vgl. Goldvarg 2017, goldvargconsulting.com, [Stand 25.12.2017]

¹³⁴ Vgl. Thunderbird School of Global Management o.J., www.worldwideerc.org, [Stand 25.12.2017]

Soziales Kapital¹³⁵

Das soziale Kapital spiegelt die interkulturelle Empathie, die zwischenmenschliche Wirkung und Diplomatie wider. Wie wirkt ein Individuum auf sein Gegenüber und ist die Person selbst dazu im Stande, der anderen Person aktiv zuzuhören sowie auf Grundlage der eigenen Informationsbasis angemessen zu reagieren. Des Weiteren muss sich ein Individuum auch darüber bewusst sein, dass es unterschiedliche Verhaltensnormen (verbal und nonverbal) in verschiedenen Kontexten gibt, wie z.B. bei Verhandlungen.¹³⁶ Der Trick dabei ist es, den eigenen Kreis an persönlichen und sozialen Interaktionen durch das Interesse an verschiedenen Dingen zu erweitern. Ein Beispiel hierfür ist es, dass sich jemand für eine andere Person interessiert, obwohl diese – sowohl in privater als auch beruflicher Hinsicht – komplett andere Interessen vertritt. Ist die Person selbst also beispielsweise ein Geschäftsmann und trifft auf einen Musiker oder Schauspieler, so könnte es für den Geschäftsmann von Vorteil sein, sich z.B. in einer Musikklasse einzuschreiben um die Denkweise seines Gegenübers zu verstehen.¹³⁷

Dieser letzte Part des Global Mindset ist also das, welches am Schwierigsten zu erlangen ist, da es auch zu einem großen Teil auf Erfahrungen beruht. Es bezieht sich auf die Fähigkeit des Expatriierten, Vertrauensbeziehungen mit lokalen Akteuren, Kollegen, Kunden und Mitarbeitern aufzubauen. Nur diejenigen, die es schaffen, eine Vertrauensbasis mit den Stakeholdern zu generieren und aufrecht zu erhalten, können den Unternehmenserfolg dadurch stark und auch nachhaltig beeinflussen.¹³⁸

4.2 Ansiedlung auf der strategischen Ebene

Global Mindset erlangt laut einiger Studien (darunter auch eine Studie der Harvard Business Review) im internationalen Umfeld immer mehr an Bedeutung. Es wird bei der Vorbereitung von Führungsstrukturen und – systemen sowie -programmen benötigt, um ein für alle anwesenden Parteien zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen. Dabei müssen sich Personen an unterschiedliche Situationen anpassen, um mit internationalen Kollegen effektiv zusammenarbeiten zu können. Das Beobachten zweier Personen, die sich nur dadurch unterscheiden, dass einer der Beiden über ein erkennbares Global Mindset verfügt und diese Fähigkeit bei dem Anderen nicht hinreichend ausgeprägt ist,

¹³⁵ Hruby 2013, 49

¹³⁶ Vgl. Thunderbird o.J., thunderbird.asu.edu, [Stand 25.12.2017]

¹³⁷ Vgl. Javidan/Teagarden/Bowen 2010, hbr.org, [Stand 25.12.2017]

¹³⁸ Vgl. Thunderbird School of Global Management o.J., www.worldwideerc.org, [Stand 25.12.2017]

zeigt wahrnehmbare Differenzen. Die Person, deren Global Mindset nicht ausgeprägt ist, setzt verschiedene Handlungsweisen nach den eigenen Vorstellungen und Normen im internationalen Umfeld an. Das kann zu großen Missverständnissen führen, da die strategische Ebene einen wichtigen Anteil am Unternehmenserfolg hat.¹³⁹ Forscher argumentieren, dass das Global Mindset hinsichtlich des internationalen strategischen Managements die Fähigkeit besitzt, konkurrierende Geschäfte in deren Funktion zu übertreffen.¹⁴⁰

Das Global Mindset und die Fähigkeit, globale Führungskompetenzen zu entwickeln, konzentriert sich auf mehrere ähnliche Entwicklungsschritte. Training, Erfahrung und Entwicklung von persönlichen Merkmalen sind in Bezug auf die Kultivierung des Global Mindset von vorrangiger Bedeutung.¹⁴¹ Es ist aber auch abhängig von persönlichen Charaktereigenschaften. Daher sollte das Global Mindset sowohl als ein persönliches als auch organisatorisches Anliegen betrachtet werden.¹⁴²

Die normative Ebene des Global Mindset, also die Unternehmensstruktur-, kultur-, -standards und -richtlinien werden im weiteren Verlauf der Arbeit außer Betracht gelassen.

¹³⁹ Vgl. Maclachlan 2017, www.communicaid.com, [Stand 25.12.2017]

¹⁴⁰ Vgl. Buechel/Sorell 2014, www.imd.org, [Stand 23.12.2017]

¹⁴¹ Vgl. Begley/Boyd 2003, 25 ff.

¹⁴² Vgl. Gupta/Govindarajan 2002, 116 ff.

5 Bedeutung von Global Mindset und kultureller Intelligenz für die Entsendung von Führungskräften

Laut Livermore bestimmt das Verständnis anderer Kulturen die Effektivität am Arbeitsplatz vor allem in internationalen Arbeitsumfeldern.¹⁴³ Es beeinflusst den Umgang mit Konflikten und prägt die Zukunft.¹⁴⁴ Während grundlegende soziale Fähigkeiten von Mitarbeitern und der Respekt für andere Kulturen ausreichen können, ist kulturelle Intelligenz in stressigen Situationen besonders wichtig. Ist eine Führungskraft also im Ausland und besitzt keinerlei kulturelle Intelligenz, kann es durch die verschiedensten Barrieren zu Missverständnissen kommen und die Belegschaft des Unternehmens entzweien. Motivation, Antrieb, Strategie und Aktion sind vier Fähigkeiten, die Führungskräfte haben müssen, um auf internationaler Ebene erfolgreich zu sein.¹⁴⁵ Er muss eine Strategie entwickeln, die eine interkulturelle Situationen erfordert und planen, wie die Unterschiede am besten ausgeglichen werden können bzw. eine Lösung gefunden werden kann, die für Jedermann nachvollziehbar ist.¹⁴⁶ Auch die Anpassungsfähigkeit im interkulturellen Kontext spielt eine große Rolle. Jedoch muss sich eine Person vor jeder Handlung oder Äußerung darüber im Klaren sein, ob das Verhalten in der derzeitigen Situation angemessen ist.¹⁴⁷

Neben der Relevanz von kultureller Intelligenz sind sich viele Geschäftsleute auch bewusst darüber, dass Global Mindset ein nicht zu unterschätzender Vorteil ist. Angesichts der aufkommenden internationalen Herausforderungen und auch Widrigkeiten setzen sie vieles daran, sich selbst ein globales Mindset anzueignen um damit systematisch die Alternativen bzgl. einer Problemstellung zu identifizieren und untersuchen zu können.¹⁴⁸ Einige Führungskräfte können ihr eigenes globales Mindset formulieren und im Bedarfsfall erfolgreich umsetzen, während andere dazu aus verschiedenen Gründen nicht in der Lage sind. Die Entsendung von Führungskräften Ausland verdeutlicht

¹⁴³ Vgl. Mitchell 2015, news.harvard.edu, [Stand 26.12.2017]

¹⁴⁴ Vgl. Shapiro 2012, www.washingtonpost.com, [Stand 03.12.2017]

¹⁴⁵ Vgl. Mitchell 2015, news.harvard.edu, [Stand 26.12.2017]

¹⁴⁶ Vgl. Begley/Boyd 2003, 25 ff.

¹⁴⁷ Vgl. Mitchell 2015, news.harvard.edu, [Stand 26.12.2017]

¹⁴⁸ Vgl. Rhinesmith 1992, 63 ff.

die Relevanz des Global Mindsets, da es auch ein Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg darstellen kann.¹⁴⁹

Rational denkende Führungskräfte können sich mit einem global Mindset – welches sie sich selbst durch systematische Denkmuster angeeignet haben – Entscheidungsprozessen nähern.¹⁵⁰ Sie schaffen es, bevorstehende Veränderungen abzuschätzen, um auf globalen Märkten profitabel zu agieren.¹⁵¹ Sie sind sich sämtlicher Alternativen bewusst und können die für das Unternehmen geeignetste Alternative als Grundlage ihres eigenen Global Mindsets formulieren.¹⁵² Eine Organisation ist jedoch nicht abhängig von der Fähigkeit einer einzelnen Person. Stattdessen stützt es sich auf das Netzwerk von Führungskräften, die ein globales Mindset und kulturelle Intelligenz über unterschiedlichste Kulturen hinweg besitzen. Im Vordergrund steht dabei, dass Führungskräfte auch in fremden Kulturen effektiv arbeiten und auf angemessener Basis mit Kollegen kommunizieren. Es geht nicht darum, alle Dinge fehlerfrei auszuführen, sondern vielmehr darum, die Komplexität innerhalb eines interkulturellen Umfelds zu verstehen sowie Kompromisse und Möglichkeiten abzuwägen.¹⁵³

Im Folgenden wird die Relevanz hinsichtlich des Global Mindsets, der kulturellen Intelligenz sowie der Entsendung von Führungskräften bzw. Mitarbeitern erläutert.

5.1 Relevanz für Unternehmen

Die zunehmende weltweite Vernetzung und die globale Zusammenarbeit bedeutet für Unternehmen nicht nur zusätzliche Risiken, sondern vor allem große Chancen. Sie haben sowohl Zugang zu mehr materialistischen Ressourcen, als auch leichter die Möglichkeit, an mehr Fachwissen durch internationale Strukturen zu gelangen.¹⁵⁴ Es gibt jedoch vier große Herausforderungen für global agierende Führungskräfte, die beachtet werden müssen:¹⁵⁵

¹⁴⁹ Vgl. Kuada 2016, 107

¹⁵⁰ Vgl. ebd., 107

¹⁵¹ Vgl. Rhinesmith 1992, 63

¹⁵² Vgl. Kuada 2016, 107

¹⁵³ Vgl. Buechel/Sorell 2014, www.imd.org, [Stand 23.12.2017]

¹⁵⁴ Vgl. Hodge 2017, randstad.com, [Stand 15.11.2017]

¹⁵⁵ Vgl. Stahl/Björkman 2006, 197 f.

- Das Verständnis über die Vielfalt kultureller Dimensionen
- Eine Interpendenz zwischen einer Vielzahl von Interessengruppen innerhalb soziokultureller, politischer, wirtschaftlicher und ökologischer Systeme.
- Fehlerhafte Interpretationen hinsichtlich des Verständnisses für kausale Beziehungen, die Interpretation von Hinweisen und Signalen, die Identifizierung geeigneter Aktionen und das Verfolgen von plausiblen Zielen hinsichtlich eines interkulturellen Umfeldes.
- Der mögliche Wandel hinsichtlich von Arbeitsprozessen und die Verschiebung von Werten und Normen innerhalb einer Organisation.¹⁵⁶

Schaffen es Unternehmen, geeignete Führungsstrukturen hinsichtlich dieser Herausforderungen zu entwickeln und diese durch geschulte Führungskräfte umzusetzen, haben sie die Chance, am internationalen Markt wettbewerbsfähig zu sein.¹⁵⁷

Diese weltweite Vernetzung bedeutet des Weiteren, dass Wissenslücken in Bezug auf verschiedene Kulturen und Gebräuche immer häufiger auftreten. Das kann zu Differenzen führen, die sich auf die Arbeitsmoral, das Arbeitsumfeld, die Arbeitsbeziehungen und andere geschäftliche Aspekte auswirken.¹⁵⁸ Somit wird auch die Loyalität eines Mitarbeiters hinsichtlich des Unternehmens stark abgeschwächt. Diese fehlende Loyalität wirkt sich im Endeffekt auf andere Komponenten aus.¹⁵⁹ Es kann z.B. einen negativen Einfluss auf die Qualität der geleisteten Arbeit haben, deshalb ist es wichtig, kulturelle Intelligenz innerhalb einer globalen Organisation zu fördern, um negative Folgeerscheinungen zu reduzieren.¹⁶⁰

Mitarbeiter, die ein hohes Maß an kultureller Intelligenz besitzen und gewillt sind, für ein Unternehmen ins Ausland zu gehen, sind für international tätige Unternehmen besonders von Wichtigkeit, wenn es darum geht, Wissenslücken und Meinungsverschiedenheiten in der Organisation zu überbrücken: Sie zeigen Verständnis für andere Kulturen, können ihr Wissen an andere Mitarbeiter weitergeben und helfen, zwischenmenschliche Verbindungen aufzubauen sowie die zwischenmenschlichen Prozesse in einer multikulturellen Belegschaft zu glätten.¹⁶¹ Aus diesem Grund ist es für

¹⁵⁶ Vgl. Lane/Maznevski/Mendenhall et al. 2004, 4 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Stahl/Björkman 2006, 197 ff.

¹⁵⁸ Vgl. Hodge 2017, randstad.com, [Stand 15.11.2017]

¹⁵⁹ Vgl. Katsioloudes/Hadjidakis 2007, 393

¹⁶⁰ Vgl. Hodge 2017, randstad.com, [Stand 15.11.2017]

¹⁶¹ Vgl. Liao 2015, www.forbes.com, [Stand 15.11.2017]

Unternehmen von enormer Bedeutung, systematisch aufgebaute Repatriierungsprozesse zu entwickeln, um talentierte Führungskräfte an das Unternehmen zu binden und potenzielle Kandidaten für eine Auslandsentsendung zu ermutigen. Hat ein Unternehmen keine Struktur hinter diesem Prozess, besteht die Gefahr, dass nur wenige Mitarbeiter und Führungskräfte gewillt sind, ins Ausland zu gehen.¹⁶² Eine erfolglose Zurückführung von Expatriierten kann sowohl für die Betroffenen selbst als auch für ein Unternehmen sehr teuer werden. Der Verlust gemachter Erfahrungen, Unterforderung bisher motivierter Mitarbeiter, Leerlauf und Auslastungsprobleme zeigen sich in diesen Fällen sehr schnell. Neben erlebter Demotivation befürchten Führungskräfte dann auch eine Stagnation ihrer Karriere. In Summe könnte man das auch als Investitionsverluste bezeichnen, wenn das vorhandene Wissen sowie die gewonnenen Fähigkeiten nicht abgerufen bzw. eingesetzt werden. Aus diesem Grund muss ein Unternehmen auch immer die Wichtigkeit der Rückführung von Führungskräften und Mitarbeitern durch geordnete Prozesse im Auge behalten, damit diese sich mit dem Unternehmen identifizieren können und diesem positiv gegenüber gestimmt sind.¹⁶³

Aufgrund dessen wird es für Unternehmen immer wichtiger, traditionelle Human Resources Management (HRM) Praktiken zu verändern. Diese könnten in vier verschiedene grundlegende Funktionen eingeteilt werden: Personalauswahl, Bewertung, Entlohnung und Entwicklung. Diese HRM-Funktion ist danach ausgerichtet, das Schaffen, Behalten oder Verlagern von Kompetenzen optimal innerhalb von Unternehmen zu nutzen.¹⁶⁴ Die Unterschiede zwischen nationalem und globalem HRM erklären sich durch den Anstieg der Komplexität in verschiedenen kulturellen Umgebungen, in der Einstellungen, Werten, Normen und Handlungsweisen, die von multikulturellen Belegschaften nachhaltig geprägt werden. Das Verständnis für die richtige Auswahl von Führungskräften auf der Managementebene ist somit unabdingbar für Unternehmen, die international tätig sein wollen. Denn nur Führungskräfte, die ein Verständnis für Fremdartigkeit und emotionale Intelligenz besitzen, können maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen.¹⁶⁵

Kulturell intelligente Mitarbeiter haben auch das Potenzial, Innovation und Kreativität voranzutreiben, da sie in der Lage sind, vielfältige Ressourcen zu integrieren und

¹⁶² Vgl. Farndale/Scullion/Sparrow 2010, 161 ff.

¹⁶³ Vgl. Harzing/Pudelko/Reiche 2016, 679 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Torbjörn 1997, 42 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Kießling/Harvey 2005, 22 ff.

das Unternehmen dabei zu unterstützen, die vielfältigen Perspektiven, die eine multikulturelle Belegschaft an den Arbeitsplatz bringt, optimal zu nutzen.¹⁶⁶

Laut Rhinesmith 1992 gibt es insgesamt sechs Kompetenzen, die in einem Unternehmen gut entwickelt sein müssen, damit Führungskräfte durch ein Global Mindset das Unternehmen am Markt kompetent vertreten. Je ausgeprägter diese Faktoren sind, umso höher ist der Grad an Global Mindset einer Führungskraft.¹⁶⁷ Im Folgenden werden diese sechs Faktoren erläutert und die Relevanz hinsichtlich des Global Mindsets in Bezug auf das Unternehmen aufgezeigt:

Wettbewerbsmanagement

Führungskräfte müssen ihr berufliches Umfeld ständig auf Veränderungen des Marktes, der Strategien der Wettbewerber und Veränderungen der Lieferantenbeziehungen im Auge behalten. Des Weiteren müssen sie sozioökonomische und politische Trends ständig überblicken, da sich diese negativ auf das Unternehmen und dessen strategische Absichten auswirken könnten.¹⁶⁸ Internationale Unternehmen müssen beständig daran arbeiten, im Rahmen ihrer globalen Präsenz Wettbewerbsvorteile zu sichern bzw. auszubauen. Eine Präsenz in strategisch wichtigen Märkten ermöglicht es globalen Organisationen, ihre Produkte und Dienstleistungen weltweit anzubieten und auch die Möglichkeit zu bekommen, neue Wege hinsichtlich z.B. des Vertriebes, angebotener Produkte und Dienstleistungen zu beschreiten. Dies ist als ein wesentlicher Teil der Zukunftssicherung eines Unternehmens zu betrachten. Die Umwandlung von globaler Präsenz in einen globalen Wettbewerbsvorteil erfordert von Führungskräften, Mitarbeitern und dem Unternehmen selbst die Beantwortung vieler Fragen hinsichtlich von z.B. kultureller, ökologischer und politischer Aspekte.¹⁶⁹

Lösen von komplexen Thematiken

Dies ist eine Fähigkeit, die notwendig ist, um Kompromisse zwischen vielen verschiedenen Interessen und Ansichten zu erzielen. Des Weiteren sollte eine Führungskraft in der Lage sein, bei bestehenden Widersprüchen und Konflikten stets einen Interessenausgleich aller am Prozess Beteiligten herbei zu führen. Dies zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter. Kommunikation ist dabei eines der Schlüsselemente für den Erfolg

¹⁶⁶ Vgl. Liao 2015, www.forbes.com, [Stand 15.11.2017]

¹⁶⁷ Vgl. Rhinesmith 1992, 63

¹⁶⁸ Vgl. ebd., 63

¹⁶⁹ Vgl. Bhagat/McDevitt/Balicga 2017, 270 ff.

eines Unternehmens. Deshalb ist es von besonderer Relevanz, Problematiken bzw. Missverständnisse sofort zu lösen.¹⁷⁰ Global Mindset hilft beim Verständnis solcher Problematiken. Internationale Führungskräfte haben sicherzustellen, dass Chancen auf dem Weltmarkt genutzt werden und alles darangesetzt wird, einen Unternehmenserfolg zu unterstützen. Ohne das Lösen komplexer Thematiken kann es schnell dazu führen, dass das Unternehmen zu viel Zeit in die Bewältigung der Problematiken steckt und weniger Zeit dafür hat, Unternehmensstrategien zu entwickeln, die auf den Unternehmenserfolg ausgerichtet sind.¹⁷¹

Anpassungsfähigkeit

Dies bedeutet die Entwicklung einer globalen Unternehmenskultur mit Werten, Überzeugungen, Systemen und Verhaltensnormen, die es ermöglichen, auf Veränderungen zu reagieren. Für Unternehmen ist es daher wichtig, die internen Prozesse den jeweiligen Märkten anzupassen, damit sie international wettbewerbsfähig bleiben.¹⁷² Dabei sind veränderungsbereite und weniger flexible Unternehmenskulturen anzutreffen. Beschäftigte in einer veränderungsbereiten Firmenkultur sind eher davon überzeugt, dass Wachstum und Fortschritt innerhalb eines Unternehmens durch harte Arbeit sowie durch eine gute kollektive Zusammenarbeit resultiert. Sie sehen daher eine enge Verbindung der Komponenten miteinander. Beschäftigte in eher unflexiblen Unternehmenskulturen hingegen glauben, dass Fortschritte – sowohl in der Wirtschaft als auch bei deren Arbeitgeber – eher unabhängig von harter Arbeit sind. Die Chance, Lebensqualität und berufliche Situation dabei nachhaltig zu verbessern, sehen diese Beschäftigten eher als begrenzt an. Unternehmen müssen sich über diese Unterschiede bewusstwerden und sollten ihre Mitarbeiter so auswählen, dass sie das Unternehmen durch deren Global Mindset diesbezüglich qualifiziert unterstützen bzw. weiterentwickeln können.¹⁷³

Teammanagement innerhalb eines multikulturellen Umfelds

Führungskräfte benötigen kulturelle Sensibilität, um Menschen aus einem breiten Spektrum von Kulturen und Arbeitsbedingungen zu führen, verstehen sowie zu unterstützen.¹⁷⁴ Unternehmen müssen darauf abzielen, Führungskräften und Mitgliedern des Top-Managements Wissen hinsichtlich der Integration von sozialer Verantwortung als

¹⁷⁰ Vgl. Rhinesmith 1992, 63

¹⁷¹ Vgl. Bhagat/McDevitt/Balicga 2017, 270 ff.

¹⁷² Vgl. Rhinesmith 1992, 63

¹⁷³ Vgl. Bhagat/McDevitt/Balicga 2017, 270 ff.

¹⁷⁴ Vgl. Rhinesmith 1992, 63

Teil der globalen Unternehmensstrategie bereit zu stellen.¹⁷⁵ Umso zufriedener die Mitarbeiter sind, umso effektiver wird gearbeitet, was sich wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.¹⁷⁶

Umgang mit Unwägbarkeiten

Dies ist eine der grundlegenden Fähigkeiten, mit der zunehmenden Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit als Folge der Globalisierung umzugehen. Führungskräfte haben sich Gedanken über Verbesserungsmöglichkeiten der Strukturen zu machen, damit sich neue Chancen für das Unternehmen ergeben. Risiken sollen hierbei schneller identifiziert und entgegengewirkt werden.¹⁷⁷

Lernbereitschaft

Führungskräfte sollten sich nicht nur kontinuierlich in Selbstreflexion üben und daraus abgeleitet die eigene Weiterbildung / -entwicklung betreiben, sondern auch das Vermögen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter erkennen und zielgerichtet entwickeln.¹⁷⁸ Damit globale Organisationen ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten können, sollten sie geografische und kulturelle Unterschiede als Chance und nicht als Risiko betrachten. Praktiken und Ideen, welche entwickelt wurden, müssen an lokale Kontexte angepasst werden.¹⁷⁹ Somit wird ein konstantes Lernen ermöglicht, so dass die Organisation auf globale Veränderungen und Herausforderungen reagieren und sich an diese schnellstmöglich anpassen kann.¹⁸⁰ Dieser Aspekt gewinnt zunehmend an Bedeutung für Unternehmen. Die weltweiten Gegebenheiten verändern sich deutlich und mit zunehmender Geschwindigkeit. Es ist nicht mehr ausreichend, die Welt lediglich aus Sichtweise der Vereinigten Staaten von Amerika, Europa oder Asien zu betrachten. Insbesondere sog. Schwellenländer aus Lateinamerika, Afrika und Asien gewinnen schrittweise immer mehr an Bedeutung. Global Mindset ist als ein gewichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen unumgänglich.¹⁸¹

¹⁷⁵ Bhagat/McDevitt/Balicga 2017, 270 ff.

¹⁷⁶ Vgl. Hänsel/Kaz 2016, 126 ff.

¹⁷⁷ Vgl. Rhinesmith 1992, 63

¹⁷⁸ Vgl. ebd., 63

¹⁷⁹ Vgl. Bhagat/McDevitt/Balicga 2017, 270 ff.

¹⁸⁰ Vgl. Rhinesmith 1992, 63

¹⁸¹ Vgl. Bhagat/McDevitt/Balicga 2017, 270 ff.

Führungskräfte mit dem Hintergrundwissen eines Global Mindset besitzen eher die Fähigkeit, interne Aufgabenabläufe im internationalen Kontext zu optimieren und die Entscheidungsfindung zu beschleunigen. Diese Fähigkeit bringt für das Unternehmen folgende fünf Quellen als eine der Grundlagen für einen Wettbewerbsvorteil mit sich:¹⁸²

- Early Mover: Das bezeichnet den Vorteil der frühzeitigen Identifizierung neuer Chancen auf dem Markt.
- Eingehen von Kompromissen: Unternehmen können schneller einen höheren Entwicklungsstand durch eine zielgenauere und feinere Analyse der Kompromisse zwischen lokalen und globalen Anforderungen erreichen.
- Best Practices: Im Vordergrund steht hier ein schneller und effizienter Austausch wichtiger Informationen innerhalb verschiedener Unternehmens-Standorte.
- Neue Produkte: Durch kürzere und bessere Kommunikationswege können neue Produktkonzepte und Technologien schneller bearbeitet bzw. umgesetzt werden.
- Koordination: Es liegt eine bessere Koordination für die Bekanntgabe neuer unternehmensinterner Prozesse über Landesgrenzen hinweg vor.¹⁸³

Führungskräfte, die einen hohen Grad an Global Mindset besitzen, sind eher dazu in der Lage, in ihrem globalen Interaktionsfeld angebrachter auf Situationen zu reagieren. Sie sind auch in der Lage, geeignete Methoden für bestimmte Arbeitsabläufe oder Prozesse zu entwickeln und können Stakeholder zufrieden stellen, damit auf die Erreichung der Unternehmensziele hingearbeitet werden kann.¹⁸⁴

Global Mindset kann auch über die individuelle Ebene hinaus interpretiert werden. Dies bedeutet, dass die kollektive Denkweise von Einzelnen die Denkweise der jeweiligen Organisation widerspiegelt. Selbst mit verschiedenen kulturellen Hintergründen ist ein Unternehmen eine soziale Gemeinschaft, in der Entscheidungen getroffen werden, welche die Ansichten der Beteiligten repräsentieren. In dem Maße, in dem sich Unternehmen an globalen Aktivitäten beteiligen, müssen sie auch das Global Mindset der Mitarbeiter und Führungskräfte entwickeln.¹⁸⁵

Das Wechselspiel zwischen organisatorischer Struktur, Strategie, Vision und Personalpolitik beeinflusst das Wirken des Unternehmens nach außen und innen. Wie werden z.B. neue Möglichkeiten für das Unternehmen erkundet, wie werden

¹⁸² Vgl. Buechel/Sorell 2014, www.imd.org, [Stand 23.12.2017]

¹⁸³ Vgl. ebd., [Stand 23.12.2017]

¹⁸⁴ Vgl. Snook/Nohria/Khurana 2012, 65

¹⁸⁵ Vgl. Ungson/Wong 2008, 428 ff.

Tochtergesellschaften besetzt. Eine Globale Denkweise wird durch Unternehmensaktionen widergespiegelt. Organisationen ohne lokaler Anpassung zeigen eine ethnozentrische Denkweise auf.¹⁸⁶ Sie haben daher eine andere Personalpolitik, so dass beispielsweise eine Vielfalt von Kulturen innerhalb der Belegschaft nicht gewollt ist bzw. nicht angestrebt wird. Eine internationale Organisation mit einer globalen Struktur und einer lokalen Anpassung werden im gesamtheitlichen Sinn einen globalen Denkansatz haben, wie von Begley und Boyd (2003) beschrieben.¹⁸⁷ Diese so genannte ‚globale‘ Denkweise schafft eine Vision, die für das gesamte Unternehmen hinsichtlich einer globalen Personalpolitik, die Auswahl von Führungskräften und die Auswahl an geeigneten Mitarbeitern anwendbar ist. Dabei wird großer Wert daraufgelegt, Talente an das Unternehmen zu binden und neue Talente zu rekrutieren. Die Unternehmensstruktur bzw. -vision ist darauf ausgelegt mit dem Wissen, dass eine internationale Belegschaft im globalen Wettbewerb von Vorteil ist.¹⁸⁸

Daher ist es für den Unternehmenserfolg nicht nur von Bedeutung, dass ein Bewusstsein für Global Mindset auf strategischer Ebene im Unternehmen vorliegt¹⁸⁹, sondern auch, dass Mitarbeiter und globale Führungskräfte hinsichtlich der Relevanz von Global Mindset geschult bzw. informiert werden. Die Notwendigkeit für das Erkennen von zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb eines internationalen Teams in einem Unternehmen ist von zunehmender Relevanz geprägt. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich damit abfinden, mit zunehmend steigender Anzahl an internationalen Stakeholdern innerhalb globaler Firmen zu interagieren.¹⁹⁰ Ein Global Mindset wird so zur Hilfestellung bei Personalentscheidungen. Die Mitarbeiter eines internationalen Unternehmens müssen motiviert sein, eine zweite Sprache zu sprechen und sollten durch ihr globales Verständnis dazu in der Lage sein, fremdartige Dinge zu verstehen und richtig aufzufassen innerhalb verschiedener Kulturen.¹⁹¹ Der Erfolg einer Firma liegt jedoch in der Verantwortungsbereitschaft von Führungskräften, die es schaffen müssen, die Mitarbeiter durch ihr Global Mindset effektiv zu führen¹⁹², da Herausforderungen im Arbeitsalltag durch die Globalisierung immer komplexer werden. Daher ist die Entwicklung

¹⁸⁶ Vgl. Perlmutter 1969, 11

¹⁸⁷ Vgl. Begley/Boyd 2003, 25 ff.

¹⁸⁸ Vgl. Harvey/Speier/Novievic 1999, 459 ff.

¹⁸⁹ Vgl. Begley/Boyd 2003, 25 ff.

¹⁹⁰ Vgl. Nardon/Steers 2008, 47 ff.

¹⁹¹ Vgl. Begley/Boyd 2003, 25 ff.

¹⁹² Vgl. Snook/Nohria/Khurana 2012, 65

eines Global Mindset für ein Unternehmen heutzutage unabdingbar. Strategie-, Personal- und Ausbildungsprogramme spiegeln die organisatorische Denkweise und Relevanz des Global Mindsets innerhalb eines internationalen Unternehmens wieder. Die globale Denkweise wird also nicht nur auf die Entwicklung von Führungskräften gelegt, sondern auch auf die Erhaltung einheitlicher Führungsstrategien und – systeme.¹⁹³

Das Topmanagement ist hierbei der entscheidende Faktor für die erste Entwicklung der organisatorischen Denkweise. Nach der Festlegung von Strategien und Visionen hinsichtlich der Managementebene wird das Global Mindset entwickelt.¹⁹⁴ Die Entwicklung einer globalen Unternehmensvision kann als leitender Faktor für alle darauffolgenden Geschäftstätigkeiten dienen.¹⁹⁵ Die allgemeine Festlegung von Werten und Normen z.B. die allgemein gültigen do's and don'ts innerhalb eines Unternehmens können Konsistenz im Umgang mit auftretenden komplexen Situationen herstellen. Diese Richtlinien für Handlungsweisen können auch die Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern dauerhaft beeinflussen.¹⁹⁶

5.2 Relevanz für Führungskräfte

Die Globalisierung hat die Zusammensetzung der Belegschaft innerhalb der Unternehmen verändert und neue Herausforderungen geschaffen. Im Vordergrund steht für Führungskräfte, einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen dauerhaft auf dem internationalen Markt zu generieren. Damit verbunden sind auch neue Herausforderungen, wie z.B. die Expatriierung oder die Reintegration international tätiger Führungskräfte.¹⁹⁷ Einen wesentlichen Vorteil für Unternehmen stellen das Wissen sowie die erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen der Beschäftigten dar. Nicht nur langfristig ziehen Unternehmen daraus entsprechende Vorteile.¹⁹⁸ Des Weiteren ist es von bedeutender Relevanz, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich über die Kulturen integrierendes Verhalten innerhalb der Unternehmen im Klaren sein müssen.¹⁹⁹

¹⁹³ Vgl. Begley/Boyd 2003, 25 ff.

¹⁹⁴ Vgl. Maznevski/Steger/Ramm 2007, 1 ff.

¹⁹⁵ Vgl. Harvey/Speier/Novievic 1999, 459 ff.

¹⁹⁶ Vgl. Maznevski/Steger/Ramm 2007, 1 ff.

¹⁹⁷ Vgl. Kießling/Harvey 2005, 22 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Stroh/Caligiuri 1998, 1 ff.

¹⁹⁹ Vgl. Kießling/Harvey 2005, 22 ff.

Eine Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland ist eine bewährte Methode, um global erfolgreiche Führungskräfte zu entwickeln. Durch dieses Wissen getrieben, verfügen mittlerweile z.B. Senior Manager über eine umfangreiche internationale Erfahrung. Wenn das Aufgabengebiet eines Expatriierten eine Leitungsfunktion umfasst, kann eine Entsendung ins Ausland eine herausragende Rolle bei der Entwicklung von Managementkompetenzen spielen. Eine Entsendung ins Ausland ermöglicht es jungen Führungskräften oder potenziellen zukünftigen Führungskräften eines Unternehmens, neue Kompetenzen zu entwickeln.²⁰⁰ Im gleichen Zuge sollte sich aus einer erfolgreichen Expatriierung auch eine erfolgreiche Rückführung in das Herkunftsland von Führungskräften ergeben. Sind für Entsendungen und Reintegration stabile und transparente Prozesse etabliert und werden die Kandidaten darüber eingehend und rechtzeitig informiert, stimmen diese tendenziell eher einem Auslandsaufenthalt zu.²⁰¹

Insgesamt ist die Entwicklung bestimmter Eigenschaften für Führungskräfte dann erforderlich, wenn es darum geht, im späteren Berufsleben autonom zu handeln und Risiken am internationalen Marktumfeld richtig abzuwägen, um eine für das Unternehmen bestmögliche Entscheidung zu treffen. Die verschiedenen internationalen Erfahrungen der Manager tragen dazu bei, ein globales Verständnis innerhalb der Organisation zu entwickeln. Darüber hinaus unterstützen internationale Transfers das Engagement des Einzelnen, sein Zugehörigkeitsgefühl und seine Loyalität gegenüber der Organisation. Unternehmen, die Auslandsentsendungen dafür verwenden, um die Fähigkeiten von Führungskräften zu verbessern, verknüpfen internationale Aufgaben mehr oder weniger mit der –unausgesprochenen - Aussicht auf eine Beförderung. Diese Praxis vermittelt Expatriierten die Botschaft, dass ihr internationaler Aufenthalt geschätzt wird und im Unternehmen als Ertrag angesehen wird.²⁰²

Mansour Javidan (2017), der Vorsitzende des Global Mindset Leadership Institute, beschreibt die zunehmende Wichtigkeit des Verständnisses für globales Mindset folgendermaßen: Was macht eine gute Führungskraft aus? Sind es diejenigen, die mit ihren Untergebenen befreundet sind, selbst aber noch Entscheidungen treffen? Sind es diejenigen, die bei Aussagen immer den Status des Gegenübers berücksichtigen und die nur durch Verwenden von Metaphern und indirekter Sprache ihre eigene Meinung

²⁰⁰ Vgl. Katsioloudes/Hadjidakis 2007, 393

²⁰¹ Vgl. Mendenhall/Osland/Bird et al. 2018, 10 ff.

²⁰² Vgl. Katsioloudes/Hadjidakis 2007, 393

preisgeben? Und vermeidet es eine gute Führungskraft Risiken einzugehen? Diese Fragen werden von den jeweiligen Kulturen verschieden aufgenommen und beantwortet.²⁰³ Wenn sich Führungskräfte im Klaren über die Existenz eines Global Mindsets sind, wird das unternehmerische Denken von einflussreichen Mitarbeitern geprägt und ausgebaut, da sie den Willen haben, ihr Wissen zu erweitern.²⁰⁴ Die Kunst für Beschäftigte besteht darin, sich im Klaren darüber zu sein, wie sich z.B. verschiedene Verhandlungstaktiken auswirken und was z.B. passieren könnte, wenn man durch den Gebrauch von direkter Sprache das jeweilige Gegenüber unbewusst in der Ehre kränkt. Bei manchen Dingen hinsichtlich eines guten Führungsstils sind sich verschiedene Kulturen sehr ähnlich, jedoch kommen Führungskräfte dann in Schwierigkeiten, wenn sie sich der Differenzen nicht bewusst sind. Umfragen haben ergeben, dass genau dieses Verständnis von Führungskräften und Mitarbeitern – das Verständnis für andere Kulturen – ein sehr wichtiger Schlüssel für den Erfolg von Unternehmen darstellt.²⁰⁵

Die Korrelation zwischen einem Global Mindset und einer international tätigen Führungskraft besteht darin, dass diese Führungspersönlichkeiten sowohl in Bezug auf strategische als auch interkulturelle Belange das notwendige Bewusstsein entwickelt haben und über globale Denkmuster verfügen.²⁰⁶ Laut Story und Barbuto (2011) ist genau das der Rahmen, welcher auf der Entwicklung von kultureller Intelligenz und einer globalen Geschäftsorientierung basiert.²⁰⁷ Je höher das Bewusstsein für internationale Geschäftstätigkeiten und je höher der Grad an kultureller Intelligenz einer Führungspersönlichkeit ist, desto eher entwickelt dieser als Ansatz zum Verständnis globaler Herausforderungen ein Global Mindset.²⁰⁸ Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich darüber im Klaren sein, dass international agierende Unternehmen zunehmend Augenmerk auf eine globale Ausrichtung in Verbindung mit dem einhergehenden interkulturellen Verständnis legen.²⁰⁹

Korn/Ferry (2008) international, der führende Anbieter von Executive Search- and Leadership Entwicklungslösungen, führte eine Reihe von Befragungen von Führungskräften durch, um die weltweiten strukturellen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt zu identifizieren. Es stellte sich heraus, dass die heutigen Generationen von Führungskräften sowohl Leidenschaft, eine Vision

²⁰³ Vgl. Javidan 2017, hbr.org, [Stand 26.11.2017]

²⁰⁴ Vgl. Ungson/Wong 2008, 428 ff.

²⁰⁵ Vgl. Javidan 2017, hbr.org, [Stand 15.11.2017]

²⁰⁶ Vgl. Kießling/Harvey 2005, 22 ff.

²⁰⁷ Story/Barbuto 2011, 377 ff.

²⁰⁸ Vgl. Perlmutter 1969, 9ff.

²⁰⁹ Story/Barbuto 2011, 377 ff.

und ein Global Mindset besitzen müssen. Führungskräfte müssen zwar innovativ, aggressiv und gewinnorientiert bleiben, jedoch müssen die Denkweisen, Normen und Verhaltensweisen der Stakeholder mit in Betracht gezogen werden und Strukturen und Vorgehensweisen angepasst werden. Die Anwendung eines Global Mindsets ist folgendermaßen zu beschreiben: Führungskräfte müssen global denken, aber lokal handeln. Hierbei werden die Vorteile der globalen Denkweise ausgeschöpft, ohne jedoch die lokalen Wurzeln der anderen Kultur aufzugeben. Das Verständnis für Vielfalt stellt somit ein Markenzeichen für globale Führungskräfte dar. Damit ist nicht nur die Vielfalt aus kultureller Sicht gemeint, sondern z.B. die Vielfalt der Belegschaft oder der Kundenbasis. Erfolgreiche Führungskräfte müssen sich das vor Augen führen und durch Erfahrungswerte im Laufe der Zeit weiterentwickeln.²¹⁰

International wirkende Führungskräfte sollten über ein Persönlichkeitsbild verfügen, das es ihnen ermöglicht, direkten und ggf. auch subtilen Einfluss im internationalen Wirken zu haben.²¹¹ Daher sollten sie in ausgeprägtem Maß über einige spezifische Eigenschaften verfügen wie z.B. Selbstbewusstsein, Neugierde, Integrität und emotionale Intelligenz, um auf dem internationalen Markt erfolgreich zu sein. Das Global Mindset rückt hierbei durch die Globalisierung in den Vordergrund und zeigt somit die Relevanz für Führungskräfte auf, da diese ohne Fähigkeit auf Dauer nicht wettbewerbsfähig sein können.²¹² Im Folgenden werden vier wesentliche Eigenschaften, über die eine Führungskraft verfügen sollte, erläutert:

Eigenwahrnehmung

Sie reflektiert die Wahrnehmung der eigenen Person. Dazu gehört die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen, welche Bedürfnisse die Person hat, wie sich die Reaktion auf verschiedene Problematiken äußert und welche Dinge maßgeblich für eigene Frustrationen ausschlaggebend sind.²¹³ Führungskräfte mit einer stark ausgeprägten Selbstreflexion können schneller, flexibler, zielgerichteter und auch glaubwürdiger auf komplexe Situationen reagieren. Dies bedeutet, dass sie wissen, welche spezifischen Fähigkeiten in der jeweiligen Situation notwendig und welche Aktionen zielgerichtet einzuleiten sind. Mit der Eigenwahrnehmung verbunden ist das Selbstvertrauen. Für Führungskräfte ist dies eine unverzichtbare Eigenschaft, um dauerhaft und unbeschadet im

²¹⁰ Vgl. Ungson/Wong 2008, 428 ff.

²¹¹ Vgl. Conner 2000, 147 ff.

²¹² Vgl. Sutton/Zander/Stamm 2013, 604 ff.

²¹³ Vgl. Jokinen 2005, 199 ff.

täglichen Geschäftsbetrieb zu bestehen. So müssen ungewohnte Situationen und Einflüsse, neue Herausforderungen und Handlungsweisen sowie auch verschiedene Führungsstile und Sichtweisen bewältigt werden. Sollte das die Führungskraft nicht über ein gesundes Selbstvertrauen verfügen, würde sie sich in ungewohnten Situationen bzw. neuartigen Umgebungen unwohl fühlen, was aufgrund der daraus resultierenden Handlungen schnell zu Missverständnissen führen kann.²¹⁴ Überforderung bis hin zum Scheitern könnte eine der Folgen sein.

Neugierde

Wissbegierde spiegelt ein generelles Interesse gegenüber der Welt wieder. Es ist die Bereitschaft, neue Dinge zu verfolgen, um in der Lage zu sein, eine Stereotypisierung komplett zu vermeiden.²¹⁵ Mit einer ungezügelten Neugierde als Fähigkeit einer Führungskraft ist es möglich, eine erfolgreiche von einer erfolglosen Führungskraft zu unterscheiden. Es ermöglicht ihnen, neue Gegebenheiten zu erkunden. Sie werden gezwungen, ihre persönliche Komfortzone zu durchbrechen. Durch diese Neugierde wird es ermöglicht, dass Führungskräfte ihr globales Wissen automatisch ausbauen.²¹⁶ Sie ist eine wichtige Eigenschaft global wirkender Führungskräfte. Haben diese jedoch keine Motivation, fremdartige und neue Situationen zu erkunden, werden sie als globale Führungskraft nicht erfolgreich sein. Bestimmte Situationen in interkulturellen Kontexten erfordern Neugierde bzw. den Wunsch, mehr über bestimmte Handlungsweisen, Problematiken oder Thematiken zu erfahren.²¹⁷

Emotionale Intelligenz

Vorab ist auf eine Differenzierung von kultureller Intelligenz und emotionaler Intelligenz hinzuweisen. Kulturelle Intelligenz bezieht sich auf die emotionale Intelligenz, setzt aber an dem Punkt an, an dem die Grenzen der emotionalen Intelligenz erreicht sind. Eine Person mit einem hohen Grad an emotionaler Intelligenz erfasst, was uns menschlich macht und gleichzeitig auch das, was ein Individuum von einer anderen Person unterscheidet.²¹⁸

²¹⁴ Vgl. Kets de Vries/Floerent-Treacy 2002, 295 ff.

²¹⁵ Vgl. Bird/Mendenhall/Stevens at al. 2010, 810 ff.

²¹⁶ Vgl. Gregersen/Morrison/Black 1998, sloanreview.mit.edu, [Stand 15.12.2017]

²¹⁷ Vgl. Jokinen 2005, 199 ff.

²¹⁸ Vgl. Seelmann-Holzmann/Bannys 2013, 5 ff. und Jeanett 2000, 1 ff.

Sie beschreibt also auch die Fähigkeit einer globalen Führungskraft, mit anderen angemessen zu interagieren.²¹⁹ Sie ist verbunden mit der Eigenwahrnehmung. Wenn eine Führungskraft Schwierigkeiten damit hat, sich selbst zu reflektieren und zu analysieren, ist es unmöglich, sich über die Gefühle anderer Menschen im Klaren zu sein. Deshalb ist diese Eigenschaft auch entscheidend für eine erfolgreiche Interaktion auf zwischenmenschlicher Basis.²²⁰ 1998 definierten hierbei Gregersen, Morrison und Black einen dreistufigen Prozess inwieweit die emotionale Intelligenz bei einem Individuum ausgeprägt ist. Im ersten Schritt liegt ein generelles Interesse an den Sorgen anderer vor. Im zweiten Schritt beginnen Führungskräfte ihren Mitarbeitern aktiv zuzuhören. Im dritten Schritt geht es darum, dass Führungskräfte das Bedürfnis haben, Mitarbeitern zuzuhören und deren Sichtweise zu verstehen.²²¹ Auf Grundlage dessen bedeutet das für Führungskräfte, sensibel und partizipativ ggü. anderen Mitarbeitern zu sein.²²²

Integrität

Integrität ist ein wesentlicher Bestandteil des Fremdbildes. Sowohl in der Hierarchie nach oben als auch nach unten spielt sie eine wichtige Rolle. Sie ist ein wesentliches Merkmal, um als glaubwürdig wahrgenommen zu werden. Führungskräften mit dieser Außenwahrnehmung wird es deutlich leichter fallen, Mitarbeiter von Entscheidungen zu überzeugen und durch sie loyal umzusetzen. Zudem bewirkt dies in aller Regel, ein gutes und damit konstruktives Arbeitsumfeld zu schaffen.²²³ Dies zu unterstützen, verlangt von einem Unternehmen Beständigkeit bzgl. des Führungsstils. Die Fähigkeit einer international agierenden Führungskraft, dauerhafte Konsistenz zu zeigen, wird bei den Mitarbeitern ein Gefühl von Vertrauen schaffen und deren Engagement verstärken. Integrität ermöglicht es der Führungskraft, Vertrauen und Stabilität hinsichtlich des Führungsansatzes aufzubauen.²²⁴

Die vier identifizierten Merkmale sind alle miteinander verbunden. Der Grad der Eigenwahrnehmung wird durch die Neugierde, Integrität und die Fähigkeit einer Führungskraft geprägt, Empathie zu zeigen. Neugierde dient der Schaffung von Wissen und dem Versuch, neuartiges zu entdecken und erforschen, was wiederum einen positiven

²¹⁹ Vgl. Vgl. Gregersen/Morrison/Black 1998, sloanreview.mit.edu, [Stand 15.12.2017]

²²⁰ Vgl. Alon/Higgins 2005, 501 ff.

²²¹ Vgl. Gregersen/Morrison/Black 1998, sloanreview.mit.edu, [Stand 15.12.2017]

²²² Vgl. Jokinen 2005, 199 ff.

²²³ Vgl. Conner 2002, 147 ff.

²²⁴ Vgl. Gregersen/Morrison/Black 1998, sloanreview.mit.edu, [Stand 15.12.2017]

Einfluss auf die anderen Merkmale mit sich bringt. International agierende Führungskräfte benötigen eine neugierige Grundeinstellung, um sich an die veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen im internationalen Umfeld perfekt anzupassen.²²⁵

Relevanz des ELT Modells

Nachdem ELT in Kapitel 3.1.3 definiert wurde, wird im Folgenden die Relevanz des Modells hinsichtlich der Führungskräfte verdeutlicht. Damit wird darauf hingewiesen, dass das Grundprinzip des ELT in Betracht gezogen werden sollte und welchen Nutzen Führungskräfte daraus ziehen können.

Es gibt mindestens drei Gründe, warum der theoretische Rahmen des ELT die bestehende Forschung über sich entwickelnde Führungspersönlichkeiten durch internationale Aufgabenstellungen unterstützen sollte.²²⁶

Zum einen hebt sich ELT im Gegensatz zu traditionellen Lerntheorien, die sich auf das Lernen hinsichtlich des Verhaltens oder der kognitiven Ebene konzentrieren, als einheitlichen Prozess hervor. Diese prozessorientierte Theorie legt den Fokus darauf, die intervenierenden Mechanismen zu verstehen, die die Erfahrungen globaler Führungskräfte in erweiterte Fähigkeiten und zusätzliches Wissen übersetzen.²²⁷

Des Weiteren betrachtet ELT das Lernen als einen ganzheitlichen Prozess der Anpassung an die Welt, der über kognitive Fähigkeiten hinausgeht. Lernen erfordert das Funktionieren der Person als Gesamtkonstrukt. Damit ist das Zusammenspiel von menschlicher Wahrnehmung, Fühlen, Denken und Verhalten angesprochen. Darüber hinaus beinhaltet das Lernen Transaktionen zwischen der Umwelt und einer Person selbst, wobei sich beide Faktoren gegenseitig beeinflussen. Diese Grundvoraussetzungen von ELT sind auf internationale Führungseigenschaften zu übertragen. Dort haben Führungskräfte echte Verantwortlichkeiten und Ziele innerhalb eines komplexen und dynamischen Umfelds, welche sie bestmöglich erreichen müssen.²²⁸

Als dritter Punkt ist anzuführen, dass ELT das Lernen als einen kontinuierlichen Prozess betrachtet, bei dem Wissen ständig von den Lernerfahrungen einer Person selbst abgeleitet und getestet wird. Dies bedeutet, dass alte Ideen abgeändert oder angepasst werden und mit neuen Gedankengängen verknüpft werden. Dadurch stellt es

²²⁵ Vgl. Gregersen/Morrison/Black 1998, sloanreview.mit.edu, [Stand 15.12.2017]

²²⁶ Vgl. Mobley/Wang/Li 2009, 229 f.

²²⁷ Vgl. ebd., 229 f.

²²⁸ Vgl. ebd. 229 ff.

einen wichtigen Bestandteil des Lernens dar. Durch die Fokussierung auf einen kontinuierlichen und dynamischen Lernzyklus ist die Wichtigkeit für globale Führungspersönlichkeiten ersichtlich. Diese müssen die Gesamtheit des Zyklus verstehen, da sie angesichts der Unsicherheiten und Komplexitäten kulturell unterschiedlicher Unternehmensumgebungen besonders relevant ist.²²⁹

Für Führungskräfte ist es von Vorteil, innerhalb ausländischer Märkte enge Bekanntschaften zu pflegen und entsprechende Kollegen bzw. Freunde zu haben. Durch den ständigen Austausch mit ihnen sind Führungskräfte tendenziell eher dazu bereit, kulturelle Hintergründe kritisch zu beleuchten, um eine Problematik – so gut es geht – zu bewältigen. Enge und partnerschaftliche Beziehungen zu ausländischen Kollegen können auch helfen, eine vermeintliche ‚Arroganz‘ zu überwinden. Man beugt dem Eindruck vor, dass zwischen internationalen Kollegen oder Führungskräften falsche bzw. auch fatale Eindrücke und Meinungsbilder entstehen und festsetzen. Durch engen Kontakt zu ausländischen Freunden oder Kollegen sind die Handelnden eher bereit, kulturelle Gegebenheiten zu hinterfragen. Dies hat auf Dauer den Effekt, dass es für die Beteiligten selbst leichter ist, sich auf sein Gegenüber einzustellen.²³⁰

²²⁹ Vgl. Mobley/Wang/Li 2009, 229 f.

²³⁰ Vgl. Buechel/Sorell 2014, www.imd.org, [Stand 23.12.2017]

6 Schlussbetrachtung

Um das Thema abzurunden, werden im Folgenden die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und die Forschungsfrage beantwortet. Des Weiteren werden Implikationen für internationale Unternehmen angesprochen und auf die Grenzen der Arbeit hingewiesen. Beendet wird die Arbeit mit einem Ausblick über die künftigen Entwicklungen der Bedeutung von Global Mindset und kultureller Intelligenz im Zeichen der Globalisierung.

6.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Die Notwendigkeiten eines globalen Mindsets und das Bewusstsein einer Organisation für die erforderlichen Kompetenzen erstrecken sich nicht nur auf die Entwicklung international agierender Führungskräfte, sondern auch auf den Bedarf von Mitarbeitern, die bereit sind, in einem interkulturellen Umfeld zu arbeiten und die von ihrer Grundeinstellung offen für neuartige bzw. fremde Dinge sind. Der Bedarf an Personal, das nicht nur kulturelle Intelligenz besitzt, sondern auch Global Mindset hinsichtlich von Unternehmensstrukturen aufweisen kann, wird zunehmend wichtiger. Der Einzelne muss zunehmend mit anderen Beschäftigten interagieren, die einen anderen kulturellen Hintergrund haben.²³¹

Entwicklung eines Global Mindset wird für die Betriebe abgesehen von unternehmerischen Interessen auch auf den Wunsch zur Weiterentwicklung der betroffenen Beschäftigten basieren. Sind Führungskräfte und Mitarbeiter gewillt, ihre gewohnte Umgebung zu verlassen und zeigen Neugierde hinsichtlich neuer kultureller Umgebungen? Schaffen es Führungskräfte durch ihr Global Mindset, globale Führungsstrukturen erfolgreich im Unternehmen zu generieren? Das sind die Fragen, welche sich automatisch ergeben, wenn ein Unternehmen Erfolg am internationalen Markt haben möchte. Ohne ein Top-Management, das die Entwicklung des Global Mindsets erleichtert und aktiv fördert, fühlen sich die Mitarbeiter möglicherweise alleingelassen. Die Bedeutung interkultureller Interaktionen, wird vernachlässigt, in ihrer Wirkungsweise unterschätzt und schlimmstenfalls ignoriert. Die globale Handlungsweise eines Unternehmens wird durch global orientierte Führungskräfte, die ihre Visionen in die Strategie- und Organisationsentwicklung einbringen, widergespiegelt. Nur durch das Fördern und Vorleben des Top-

²³¹ Vgl. Nardon/Steers 2008, 47 ff.

Managements im internationalen Kontext sowie im Zusammenspiel zwischen zweckdienlich geförderten Mitarbeitern und Führungskräften kann sich ein Unternehmen auf dem internationalen Markt erfolgreich etablieren und behaupten.

Es kristallisiert sich heraus, dass Erfahrung ein wichtiger Bestandteil bzgl. der Entwicklung einer erfolgreichen Führungskraft ist. Der reine Erwerb von theoretischem Wissen ist längst nicht mehr ausreichend, um die kulturelle Intelligenz zu verbessern und sich auf kulturelle Unterschiedlichkeiten vorzubereiten. Führungskräfte, bzw. potenzielle zukünftige Führungskräfte sollten von Grund auf gewillt sein, ihr bekanntes Umfeld zu verlassen und den Schritt für das Unternehmen ins Ausland wagen, denn das ist die beste Gelegenheit, internationale Erfahrungen zu sammeln. Die Weiterentwicklung bzgl. der kulturellen Entwicklung ist ein stetig andauernder Prozess. Nur durch Interaktion sind die Handelnden in der Lage, diese neuartigen Kulturen, Handlungs- und Denkweisen zu verstehen. Kuada und Sørensen (2010) argumentieren, dass eine Führungskraft in der Lage sein sollte, Führungsstrukturen zu schaffen, Werte innerhalb des Unternehmens zu manifestieren und auf die Stimmen der Mitarbeiter im Team zu hören.²³² Erfahrungswerte ermöglichen spezifisches Lernen und können dabei unterstützen, sich kulturelle Intelligenz und Global Mindset aneignen. Neary und O'Grady (2000) sind sich darüber einig, dass die Erfahrung der wertvollste Lehrer hinsichtlich der Weiterentwicklung der kulturellen Intelligenz und der globalen Erfahrungen einer Person ist. Je mehr Erfahrungswerte jemand aufweisen kann, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er sich zukünftig besser an globale Herausforderungen anpassen wird.²³³ Doch neben der Erfahrung als einem der entscheidenden Faktoren für die Entwicklung von Führungskompetenzen müssen auch Basiseigenschaften, die eine Führungskraft grundsätzlich aufweisen sollte, berücksichtigt werden. International erfolgreiche Führungskräfte müssen über umfassendes Wissen über das Unternehmen, das Geschäftsumfeld sowie über geeignete Handlungsweisen im internationalen Kontext verfügen. Das Global Mindset wird zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen, wenn dieses Wissen konstruktiv in die Findung von Visionen und Zielen sowie deren Umsetzung eingebracht wird. Diese Faktoren sind wiederum ausschlaggebend für die Entwicklung der unternehmerischen Denkweise der Mitarbeiter.

Die Notwendigkeit von Akzeptanz (nicht nur auf persönlicher, sondern auch auf der Ebene des Global Mindsets) ist nicht nur ausschlaggebend für Führungskräfte, sondern stellt auch internationale Unternehmen vor eine Herausforderung. Die Entwicklung

²³² Vgl. Kuada/Sørensen 2010, 25 ff.

²³³ Vgl. Neary/O'Grady 2000, 185 ff.

einer kulturellen Intelligenz ist das Ergebnis der Kultivierung der kognitiven, meta-kognitiven, motivationalen und der verhaltenstechnischen Dimension die in der sozialen Interaktion gebündelt zusammenfließen und auf diese Weise Kristallisationspunkt bzw. Erscheinungsform eines Global Mindset werden. Global Mindset ist ein Anliegen, welches das komplette Unternehmen betrifft. Dies reicht von der Managementebene über Führungskräfte bis hin zu den einzelnen Mitarbeitern.

Im Gegensatz zu den AEs ist ein starker Anstieg an selbstinitiierten Expatrierten zu vermerken.²³⁴ Dies stellt sich für Unternehmen als Vorteil dar. Beschäftigte sind dabei aufgrund von Motivation und Eigenantrieb im Generellen eher dazu bereit, Auslandserfahrungen zu sammeln und sich somit auch mit neuen bzw. fremdartigen Themen auseinander zu setzen. Die Betroffenen wollen ihr kulturelles Verständnis und ihr Global Mindset nicht nur auf theoretischen Grundlagen aufbauen, sondern auf praktische Art und Weise erfahren und erweitern.

Im Ergebnis stellt dies eine gute Grundlage für Unternehmen dar, transparente und akzeptierte Prozesse im internationalen Umfeld zu gestalten und implementieren. Voraussetzung hierfür ist es aber auch, mit diesem Wissen geeignete Prozesse für Auslandsentsendungen zu entwickeln, um diese motivierten Beschäftigten an das Unternehmen zu binden sowie um potenzielle Führungskräfte in dieser Richtung gezielt weiter zu entwickeln. Denn wie Neary und O'Grady (2000) sagten, ist die Erfahrung das wertvollste Gut einer Person und kann durch nichts Anderes ersetzt werden.²³⁵

6.2 Beantwortung der Forschungsfrage

An dieser Stelle noch einmal die zugrundeliegende Forschungsfrage: Welche Kompetenzen benötigt eine Führungskraft, um im Ausland eingesetzt zu werden und welche Charakteristika und Vorkenntnisse müssen MA haben, um eine Führungskraft zu werden?

Beide Teile der Frage überschneiden sich in gewisser Weise. Die Kompetenzen die eine Führungskraft benötigt, um ins Ausland entsandt zu werden sind teilweise auch die Charakteristika und Vorkenntnisse, die Mitarbeiter haben müssen, um zu einer Führungskraft zu werden. Im Laufe der Arbeit wurden vor allem zwei Begriffen sehr viel Bedeutung zugewiesen. Zum einen müssen Führungskräfte neugierig sein. Es sollte

²³⁴ Vgl. Fischlmayr/Kopecek 2015, 12

²³⁵ Vgl. Neary/O'Grady 2000, 185 ff.

erkennbar sein, dass sie gewillt sind, ihre alltägliche und gewohnte Umgebung zu verlassen, um neue und für sie ungewohnte Dinge zu entdecken. Sie sollten keine Berührungsängste und Scheu davor haben, aktiv auf andere zuzugehen. Ein gesundes Selbstvertrauen sollte so ausgebildet sein, auch Fehler zulassen zu können und damit konstruktiv umzugehen. Unabdingbar ist in der Folge jedoch, dass daraus die notwendigen Schlüsse und Konsequenzen gezogen werden und dies als Erfahrungssituation zur zukünftigen Fehlervermeidung dient. Dies bedeutet, dass Analysefähigkeit und Konsequenz für Führungskräfte unerlässlich sind. Auch Mitarbeiter, die Interesse an der Übernahme einer Führungsfunktion haben, sollten über diese grundlegenden Eigenschaften verfügen. Ohne Neugierde ist die Basis für eine erfolgreiche Führungskraft im internationalen Umfeld nicht gegeben. Der zweite Punkt besagt, dass Personen – sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter – offen für neuartige Dinge bzw. Situationen sein müssen. Befinden sich Beschäftigte in einem interkulturellen Umfeld, so müssen sie sich im Klaren darüber sein, dass verschiedene Kulturen andere Denk- bzw. Handlungsweisen haben. Schafft es ein Individuum, sein Gegenüber von sich zu überzeugen resultiert das wiederum in einem positiven Arbeitsklima, welches einen Einfluss auf die Effektivität²³⁶ der Mitarbeiter hat und somit Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.²³⁷

Eine Grundlage für das Verständnis der emotionalen Intelligenz ist die Eigenwahrnehmung. Ist eine Person nicht dazu in der Lage, eigene Stärken und Schwächen kritisch zu betrachten und zu hinterfragen, wird es sehr schwierig, ja nahezu unmöglich, die Emotionen und Befindlichkeiten des jeweiligen Gegenübers zu erforschen. Die emotionale Intelligenz bezieht sich auf die Interaktion zwischenmenschlicher Basis²³⁸ und ist deshalb nicht durch reines Wissen aus Büchern zu erlernen. Für Führungskräfte ist dieser Aspekt von Relevanz, da sie es schaffen müssen, eine Vertrauensbasis zu generieren. Sie haben ihre verbalen und nonverbalen Handlungen so auslegen, dass sie die jeweiligen kulturellen Hintergründe und Gegebenheiten erkennen, integrieren und situationsbezogen einsetzen.

Eine weitere wesentliche Eigenschaft für Führungskräfte ist die Seriosität. Diese bezieht sich sowohl auf ein nationales als auch auf ein internationales Unternehmensumfeld. In einem internationalen Umfeld ist diese Eigenschaft jedoch von größerer Bedeutung, da es der Führungskraft gelingen soll, persönliche Akzeptanz und Vertrauen zu erringen. Daraus abgeleitet entsteht auch Vertrauen in das Unternehmen, da die Führungskraft als Vertreter des Unternehmens agiert und als solcher wahrgenommen wird. Gelingt das einer Führungskraft, wirkt dies positiv und motivierend auf Mitarbeiter und

²³⁶ Vgl. Livermore 2011, 3

²³⁷ Vgl. Hänsel/Kaz 2016, 126 ff.

²³⁸ Vgl. Alon/Higgins 2005, 501 ff.

Umfeld, führt zu höherem Engagement und kann erhebliche Synergien freisetzen. Diese setzen mehr Vertrauen in den Führungsstil der Führungskraft und des Weiteren kann es zu mehr Engagement bei Mitarbeitern führen.²³⁹

6.3 Implikationen für internationale Unternehmen

Die Die auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse aus den Kapiteln 5.1 und 5.2 sind folgende Implikationen für Unternehmen abzuleiten:

Um das Global Mindset von Führungskräften oder potenziellen Führungskräften innerhalb eines Unternehmens zu entwickeln, müssen standardisierte Abläufe bzgl. der Expatriierung und der Reintegration zugrunde liegen. Diese Systematik soll bei Beschäftigten bewirken, dass ihnen der Schritt ins Ausland erleichtert wird. Strukturierte und transparente Prozesse schaffen gegenseitiges Vertrauen. Bereits vor dem Start einer internationalen Karriere bzw. einer Entsendung in das Ausland besteht Klarheit darüber, dass das Unternehmen die Belange des Beschäftigten ernst nimmt und insbesondere auch zu der Verpflichtung einer adäquaten, den neuen Erfahrungen angemessenen Reintegration steht. Dies vermeidet Frustration seitens der Beschäftigten, erhält deren i.d.R. hohen Motivationspegel, sichert dem Unternehmen die gewonnenen Erfahrungen und führt in Summe zu höherer Effektivität.

Die hohen Investitionen in zweckdienliche Ausbildung und Förderung der Mitarbeiter machen sich in vielfacher Weise bezahlt.²⁴⁰

Generell ist es für Unternehmen von Vorteil, über multikulturell gebildete bzw. entwickelte Führungskräfte und Mitarbeiter auch im Inland zu verfügen.

6.4 Limitationen und Ausblick

Aus dem Titel der Arbeit lässt sich schließen, dass nicht näher darauf eingegangen wurde, inwieweit kulturelle Intelligenz bei einer Person gemessen werden kann. Das Gleiche gilt für das Global Mindset. Hier wurde lediglich auf die jeweiligen Bedeutungen, Definitionen und die Relevanz für Unternehmen und Führungskräfte eingegangen. Die Kulturdimensionen nach Geert Hofstede wurden anhand kurzer Beispiele angeschnitten, jedoch nicht im weiteren Verlauf der Arbeit definiert oder erläutert. Das Werk beschränkt

²³⁹ Vgl. Gregersen/Morrison/Black 1998, sloanreview.mit.edu, [Stand 15.12.2017]

²⁴⁰ Vgl. Harzing/Pudelko/Reiche 2016, 679 ff.

sich auf deutsche Führungskräfte, die einen Schritt ins Ausland wagen wollen. Mitarbeiter oder Führungskräfte, die aus dem Ausland nach Deutschland kommen und dort in einem Unternehmen arbeiten möchten, wurden außer Acht gelassen.

Des Weiteren geht es in der Arbeit um die Expatriierung von Mitarbeitern. Dabei stehen eher große Unternehmen bzw. Konzerne im Fokus, da hauptsächlich diese auf internationaler Ebene tätig sind und Werke und Dependancen im Ausland betreiben. Keine Berücksichtigung findet bei dieser Arbeit auch die originäre Auswahl von Mitarbeitern und Führungskräften für Auslandseinsätze. Nicht betrachtet wurden zudem auch die operativen Rahmenbedingungen von Versendungen und Reintegrationen. Zu benennen wären hier beispielsweise Entlohnungsstrukturen, Entwicklungspfade, Aufenthalts- und Arbeitserlaubnisse, Relocation-Service, Familiennachzug u.v.m.

Ein weiterer Punkt, der in dieser Arbeit nicht betrachtet wurde, sind die verschiedenen Trainingsmethoden und –inhalte bzgl. kultureller Intelligenz und Global Mindset innerhalb der Unternehmen. Auch die jeweiligen Expatriierungsvorgänge und Rückführungsprogramme von Führungskräften und Mitarbeitern innerhalb von Organisationen wurden außer Acht gelassen.

Nicht betrachtet wurde weiterhin, welche Trainingsmethoden angewendet werden und wie Trainingsprogramme inhaltlich gestaltet sein könnten, um das kulturelle Verständnis und das Hinwirken auf ein Global Mindset zu stärken bzw. zu festigen. Auch wurde die Frage nicht behandelt, wie theoretische Trainings, praktische Erfahrungen (auch anlässlich privater Reisen und Auslandsaufenthalte) oder ein Mix aus beiden - in welchem Verhältnis auch immer - einer zielgerichteten Entwicklung entsprechen. Die grundlegende Auswahl von Führungskräften sowie deren Persönlichkeitsentwicklung vor Ort, unterstützt durch das Unternehmen, war ebenfalls kein Gegenstand der Betrachtungen. Weitere Arbeiten könnten sich damit befassen, welche detaillierten Führungseigenschaften im Rahmen von Schulungen bzw. Trainings bei Mitarbeitern, potenziellen, aber auch etablierten Führungskräften ermittelt, vermittelt oder ergänzt werden sollten. Während der letzten Jahre wurde großer Wert daraufgelegt, die Denkweise globaler Führungskräfte zu verstehen.²⁴¹ Des Weiteren wurde die Notwendigkeit kultureller Anpassung hinterfragt, bewertet und versucht, die dahinterstehende Komplexität zu verstehen bzw. zu analysieren. Komplexität ist das Schlagwort des heutigen internationalen Geschäftsumfeldes. Neben anderen Inhalten weist es ein wachsendes Bedürfnis nach Offenheit und Anpassungsfähigkeit an sich ständig verändernde Rahmenbedingungen

²⁴¹ Vgl. Kedia/Mukherji 1999, 232 ff.

auf.²⁴² Die Denkweise globaler agierender Führungskräfte wird immer mehr zum Anliegen von Unternehmen, um dauerhaft einen Unternehmenserfolg zu generieren. Die Fähigkeit dieser Führungskräfte und Mitarbeiter, als ‚Chamäleon‘ zu agieren,²⁴³ in der Lage zu sein, sich an Kulturen anzupassen, und nicht mehr nur ein gefestigtes Wissen über die eigene Kultur zu haben, ist mittlerweile unumgänglich.²⁴⁴

Die Globalisierung vernetzt nicht nur die Welt aus Sicht von Gütern und Dienstleistungen miteinander, sondern auch die Menschen selbst. Es ist nicht mit Gewissheit zu sagen, welche Rolle ein Global Mindset und die kulturelle Intelligenz bei Unternehmen in Zukunft spielen wird. Auch ist es nicht klar, inwieweit sich die Unternehmen mit dem Thema Expatriierung zukünftig auseinandersetzen werden. Der Anteil der Arbeitnehmer, die freiwillig ins Ausland gehen steigt jedoch an, was im Umkehrschluss bedeutet, dass sie sich vermehrt ungewohnten Themen stellen und internationale Herausforderungen suchen. Die Globalisierung ist ein unaufhaltsamer, in den verschiedenen Regionen der Welt unterschiedlich schnell voranschreitender Prozess. Er durchdringt die Volkswirtschaften und verändert die Arbeitsweisen und Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte. Unterschiedlich schnell, unterschiedlich spürbar, unterschiedlich geregelt oder sprunghaft. Alle am Geschehenen Beteiligten, Unternehmen und Beschäftigte, sind gut beraten, sich dieser Entwicklung zu stellen. Beide können in Bezug auf Erfolg und Weiterentwicklung von den Chancen partizipieren. Nicht täuschen lassen sollte man sich von der Tendenz einiger Länder, sich abzuschotten, um den negativen Auswirkungen der Globalisierung auszusperren. Dass dies nicht funktioniert, zeigt die Vergangenheit. Weltweit ist dieser Prozess zu weit fortgeschritten, um reversibel zu sein. Begrenzte Rückschläge sollten deshalb nicht darüber hinwegtäuschen, dass der eingeschlagene Weg unbeirrt fortzuführen ist, um auch den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein.

²⁴² Vgl. Maznevski/Steger/Ammann 2008, 1 ff.

²⁴³ Vgl. Earley/Mosakowski 2004, hbr.org, [Stand 29.12.2017]

²⁴⁴ Vgl. Nardon/Steers 2008, 47 ff.

Literaturverzeichnis

Bücher

- Adler, Nancy/Gundersen, Allison: International Dimensions of Organizational Behavior. Fifth Edition, Mason/Ohio 2008.
- Andresen, Maike/Al Ariss, Akram/Walther, Matthias: Introduction. Self-Initiated Expatriation. Individual, Organizational, and National Perspectives. In: Andresen, Maike/Al Ariss, Akram/Walther, Matthias: Self-Initiated Expatriation. Individual, Organizational, and National Perspectives, New York/London 2013, 3-10.
- Ang, Soon/Dyne Van, Linn: Preface and Acknowledgements. In: Ang, Soon/Dyne Van, Linn: Handbook of Cultural Intelligence. Theory, Measurement, and Applications, New York/London 2008, 5-10.
- Bandura, Albert: Social Cognitive Theory. In: Vasta, Ross. (Hrsg.): Annals of Child Development. Six Theories of Child Development. Volume 6, Greenwich/Connecticut 1984, 1-60.
- Bhagat, Rabi/McDevitt, Annette/Baliga, Ram: Global Organizations. Challenges, Opportunities, and the Future. New York/New York 2017.
- Blom, Hermann/Meier, Harald: Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen. 4. Auflage, Herne/Berlin 2004.
- Bode, Stefan: The Importance of Culture. 1. Auflage, Norderstedt 2007.
- Cox, Taylor: Cultural Diversity in Organizations. Theory, Measurement & Practice. First Edition, San Francisco/California 1994.
- Daft, Richard: The Leadership Experience. Fourth Edition, Mason/Ohio 2008.
- Daft, Richard/Marcic, Dorothy: Understanding Management. Mason/Ohio 2011.
- Earley, Christopher/Ang, Soon: Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures. Stanford/California 2003.
- Elegbe, Joel (Hrsg.): Talent Management in the Developing World. Adopting Global Perspective. Surrey/Burlington 2010.

- Fischlmayr, Iris/Kopecek, Andrea: Die professionelle Auslandsentsendung. Rechtliche, personalwirtschaftliche und steuerliche Aspekte des Expat-Managements. 2. Überarbeitete Auflage, Wien 2015.
- Gelfand, Michele/Chiu, Chi-Yue/Hong, Ying-Yi: Advances in Culture Psychology. Volume Two, New York/Auckland/Oxford et al. 2013.
- Glanz, Karen/Rimer, Barbara/Viswanath, Kasinadhuni: Health Behavior and Health Education. Theory, Research and Practice. Fourth Edition. San Francisco/California 2008.
- Gupta, N.S./Gupta, Alka: Management. Principles, Practices and Techniques. Second Edition, New Delhi 1992.
- Hall, Marshall: The Theory of Groups. Second Edition, New York/New York 1959.
- Hannum, Kelly/McFeeters, Belinda/Booyesen, Lize (Hrsg.): Leadership Across Differences: Cases and Perspectives. San Francisco/California 2010.
- Haslberger, Arno/Vaiman, Vlad: Self-initiated Expatriates: A Neglected Source of the Global Talent Flow. In: Vaiman, Vlad/Haslberger, Arno (Hrsg.): Talent Management of Self-Initiated Expatriates: A Neglected Source of Global Talent, London 2013, 1-15.
- Hruby, Jörg: Das Global Mindset von Managern. Wiesbaden 2013.
- Hänsel, Markus/Kaz, Karl (Hrsg.): CSR und gesunde Führung. Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung. Heidelberg 2016.
- Jeanette, Jean-Pierre: Managing with a Global Mindset. London 2000.
- Katsioloudes, Marios/Hadjidakis, Spyros: international Business. A Global Perspective. Burlington/Oxford 2007.
- Kolb, David/Fry, Ronald: Toward an Applied Theory of Experiential International Business. New York/New York 1974.
- Kuada, John: Global Mindsets. Exploration and Perspectives. New York/New York 2016.
- Kuada, John/ Sørensen, O.: Culture in Action and Creative Learning in Cross-Border R&D Teams. In: Kuada, John/ Sørensen, O. (Hrsg.): Culture and Creativity in Organizations and Societies, First Edition, New York/Abingdon 2010, 25-49.

- Kumar, Anil: Transnational Business and Corporate Culture: Global Executive Information Systems. Key Issues and Trends. New York/London 2000.
- Lane, Henry/Maznevski, Martha/Mendenhall, Mark/McNett, Jeanne: The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity. Maldon/Oxford/Victoria 2004.
- Lang, Rainhart/Baldauf, Nicole: Interkulturelles Management. Wiesbaden 2016.
- Lang, Rainhart/Rybnikova, Irma: Aktuelle Führungstheorien und Führungskonzepte. Wiesbaden 2014.
- Lee, Chay/Templer, Klaus: Cultural Intelligence Assessment and Measurement. In: Earley, Christopher/Ang, Soon (Hrsg.): Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures, Palo Alto/California, 185-208.
- Livermore, David (Hrsg.): The Cultural Intelligence Difference. Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Economy. New York/Atlanta/Brussels et al. 2011.
- Lustig, Myron/Koester, Jolene: Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures. New York/New York 1999.
- MacDonald, Ian/Burke, Catherine/Stewart, Karl: Systems Leadership. Creating Positive Organizations. Hampshire/Burlington 2006.
- McNulty, Yvonne/Selmer, Jan: Research Handbook of Expatriates. Cheltenham/Massachusetts/Northampton 2017
- Mendenhall, Mark/Osland, Joyce/Bird, Allan/Oddou, Gary/Stevens, Michael/Maznevski, Martha/Stahl, Günther: Global Leadership. Research, Practice, and Development. Third Edition, New York/Abingdon 2018.
- Nelson, Katherine: Language in Cognitive Development. Emergence of the Mediated Mind. Cambridge 1996.
- Rayner, Stephen/Cools, Eva: Style Differences in Cognition, Learning, and Management. Theory, Research, and Practice. New York/London 2011.
- Rhinesmith, Stephen: Global Mindsets for Global Managers. Training & Development. New York/New York 1992.
- Sabel, Nicole: Begriff und Bedeutung der interkulturellen Kompetenz im internationalen Management. Hamburg 2010

-
- Seelmann-Holzmann, Hanne: Cultural Intelligence. Die Erfolgsformel für Wachstum in einer multipolaren Wirtschaftswelt. 1. Auflage, Wiesbaden 2010.
- Snook, Scott/Nohria, Nitin/Khurana, Rakesh: The Handbook for Teaching Leadership. Knowing, Doing, and Being. Los Angeles/London/New Delhi et al. 2012.
- Stahl, Günter/Björkmann, Ingmar: Handbook of Research in International Human Resource Management. Cелtenham/Northampton 2006.
- Sternberg, Robert: Beyond IQ. A Triarchic Theory of Human Intelligence. Cambridge/New York/Melbourne 1985.
- Sternberg, Robert: Intelligence in its Cultural Context. New Haven/Connecticut 2012.
- Sternberg, Robert/Dettermann, Douglas: What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition. New York/New York 1986.
- Tay, Cheryl/Westman, Mina/Chia, Audrey: Antecedents and Consequences of Cultural Intelligence Among Short-Term Business Travelers. New York/Amonk 2008.
- Tharenou, Phyllis: Self-Initiated Expatriates: An Alternative to Company-Assigned Expatriates?, Volume 1, Adelaide 2013.
- Ungson, Gerardo/Wong, Yim-Yu: Global Strategic Management. New York/London 2008.
- Vaiman, Vlad/Haslberger, Arno: Talent Management of Self-Indicated Expatriates. A Neglected Source of Global Talent. London 2013.
- Van Dyne, Linn/Ang, Soon/Livermore, David: Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. San Francisco/California 2009.
- Vasta, Ross: Annals of Child Development. Six Theories of Child Development. Volume 6, Greenwich/Connecticut 1984.

Aufsätze und Zeitschriften

- Alon, Ilan/Higgins, James: Global Leadership Success Through Emotional and Cultural Intelligence. In: *Business Horizons*, Vol. 48, 48/2005, 501-512.
- Andresen, Maike/Biemann, Torsten: A Taxonomy of Internationally Mobile Managers. In: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 3/2013, 533-557.
- Ang, Soon/Van Dyne, Linn/Koh, Christine: Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. In: *Group and Organization Management*, Vol. 31, No. 1/2006, 100-123.
- Bandura, Albert: Social Cognitive Theory in Cultural Context. In: *Applied Psychology*, Vol. 51, No. 2/2002, 269-290.
- Begley, Thomas/Boyd, David: The Need for a Corporate Global Mindset. In: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 2/2003, 25-32.
- Bird, Alan/Mendenhall, Mark/Stevens, Michael/Oddou, Gary: Defining the Content Domain of Intercultural Competence for Global Leaders. In: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 8/2010, 810-828.
- Conner, Jill: Developing the Global Leaders of Tomorrow. In: *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 2,3/2000, 147-157.
- Farndale, Elaine/Scullion, Hugh/Sparrow, Paul: The Role of The Corporate HR Function in Global Talent Management. In: *Journal of World Business*, Vol. 45, No. 2/2010, 161-168.
- Froese, Fabian/Peltokorpi, Vesa: Organizational Expatriates and Self-Initiated Expatriates: Differences in Cross-Cultural Adjustment and Job Satisfaction. In: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 10/2013, 1953-1967.
- Gupta, Anil/Govindarajan, Vijay: Cultivating a Global Mindset. In: *Academy of Management*, Vol. 16, No. 1/2002, 116-126.
- Harvey, Michael/Speier, Cheri/Novicevic, Milroad: The Role of Inpatriation in Global Staffing. In: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, 1/1999, 459-76.

- Harzing, Anne-Will/Pudelko, Markus/Reiche, Sebastian: The Bridging Role of Expatriates in Knowledge Transfer in Multinational Corporations. In: Wiley Online Library, Vol. 55, No. 4/2016, 679-695.
- Jokinen, Tiina: Global Leadership Competencies: A Review and Discussion. In: Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 3/2005, 199-216.
- Kedia, Ben/Mukherji, Ananda: Global Managers: Developing a Mindset for Global Competitiveness. In: Journal of World Business, Vol. 34, No. 3/1999, 230-251.
- Kets de Vries, Manfred/Treacy-Florent, Elizabeth: Global Leadership from A to Z: Creating High Commitment Organizations. In: Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 4/2002, 295-309.
- Kießling, Timothy/Harvey, Michael: Strategic Global Human Resource Management Research in the Twenty-first Century: An Endorsement of the Mixed-method Research Methodology. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 1/2005, 22-45.
- Lovvorn, S./Chen, Jiun-Shiu: Developing A Global Mindset: The Relationship Between an International Assignment and Cultural Intelligence. In: International Journal of Business and Social Science, No. 2/2011, 275-283.
- Maznevski, Martha/Steger, Ulrich/Amman, Wolfgang: Managing Complexity in Global Organizations: How it All Began. In: IMD, No. 141/2007, 1-4.
- Nardon, Laurence/Steers, Richard: The New Global Manager: Learning Cultures on the Fly. In: Organizational Dynamics, Vol. 37, No. 1/2008, 47-59.
- Neary, Bradford/O'Grady, Don: The Role of Training in Developing Global Leaders: A Case Study at TRW Inc. In: Human Resource Management, Vol. 39, No. 2,3/2000, 185-193.
- Perlmutter, Howard: The Tortuous Evolution of The Multinational Corporation. In: Columbia Journal of World Business, 9-18.
- Rockstuhl, Thomas/Hong, Ying-Yi/Yee, Kok/Ang, Soon/Chiu, Chi-Yue: The Culturally Intelligent Brain: From Detecting to Bridging Cultural Differences. In: Neuro-Leadership Journal, No. 3/2010, 22-36.

-
- Schaffer, Margaret/Kraimer, Maria/Chen, Yu-Ping/Bolino, Mark: Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda. In: *Journal of Management*, Vol. 38, No. 4/2012, 1282-1327.
- Story, Joana/Barbuto, John: Global Mindset: A Construct Clarification and Framework. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 18, No. 3/2011, 377-184.
- Stroh, L/Caliguri, P.: Strategic Human Resources: A New Source of Competitive Advantage in the Global Arena. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 1/1998, 1-17.
- Sutton, Ciara/Zander, Lena/Stamm, Katharina: Global Leadership and Supportive Stereotypes. In: *European Journal of International Management*, Vol. 7, No. 5/2013, 604-622.
- Templer, Klaus/Tay, Cheryl/Chandrasekar, Anand: Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, And Cross-Cultural Adjustment. In: *Group Organization Management*, Vol. 31, No. 1/2006, 154-173.
- Torbjörn, Ingemar: Staffing for International Operations. In: *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 3/1997, 42-52.

Internetquellen

- Backman, Maurie: 5 Skills the Most Effective Managers Have, July 2017, <http://money.cnn.com/2017/07/19/pf/effective-manager-skills/index.html>, [Stand 21.12.2017].
- Buechel, Bettina/Sorell, Michael: Developing a Global Mindset: The Five Keys to Success, 2014, <https://www.imd.org/research/publications/upload/32-Global-mindsets-27-01-2014.pdf>, [Stand 23.12.2017].
- BusinessDictionary: Expatriate, o.J., <http://www.businessdictionary.com/definition/expatriate.html>, [Stand 22.12.2017].
- BusinessDictionary: Globalization, o.J., <http://www.businessdictionary.com/definition/globalization.html>, [Stand 15.12.2017].
- Coonan, Clifford: The Largest English-Speaking Country? China, of Course, June 2009, <https://www.irishtimes.com/news/the-largest-english-speaking-country-china-of-course-1.788688>, [Stand 02.12.2017].
- Deutsch, Claudia: GE: A General Store for Developing World, July 2005, <http://www.nytimes.com/2005/07/18/business/worldbusiness/ge-a-general-store-for-developing-world.html>, [Stand 25.11.2017].
- Earley, Christopher/Mosakowski, Elaine: Cultural Intelligence, October 2004, <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>, [Stand 03.12.2017].
- Fantini, Alvino: Exploring Intercultural Competence: A Construct Proposal, http://studsem.rp.lo-net2.de/boehner/.ws_gen/8/What%20is%20Intercultural%20Competence.pdf, [Stand 09.12.2017].
- Goldvarg, Damian: Developing a Global Mindset, May 2017, <http://goldvargconsulting.com/developing-a-global-mindset/>, [Stand 25.12.2017].
- Gregersen, Hall/Morrison, Allan/Black Stewart: Developing Leaders for the Global Frontier, October 1998, <https://sloanreview.mit.edu/article/developing-leaders-for-the-global-frontier/>, [Stand 15.12.2017].
- Health Communication Capacity Collaborative: Social Learning Theory, o.J., <http://www.healthcommcapacity.org/wp-content/uploads/2014/09/SocialLearningTheory.pdf>, [Stand 15.12.2017].

- Hodge, Anthony: The Importance of Cultural Intelligence Within a Global Organization, April 2017, https://www.randstad.com/workforce-insights/workforce360/archives/the-importance-of-cultural-intelligence-within-a-global-organization_186/, [Stand 15.11.2017].
- Javidan, Mansour: Bringing the Global Mindset to Leadership, May 2010, <https://hbr.org/2010/05/bringing-the-global-mindset-to.html>, [Stand 15.11.2017].
- Javidan, Mansour/Teagarden, Mary/Bowen, David: Managing Yourself: Making it Overseas, April 2010, <https://hbr.org/2010/04/managing-yourself-making-it-overseas>, [Stand 25.12.2017].
- Les, Christine: Census: U.S. Becoming More Diverse. Latinos, African Americans, Asians and Other Minorities Account for About a Third of the U.S. Population. Hispanics are the Fastest-growing Group, May 2009, http://money.cnn.com/2009/05/14/real_estate/rising_minorities/index.htm, [Stand 02.12.2017].
- Liao, Juan: Why You Need Cultural Intelligence (And How to Develop it), March 2015, <https://www.forbes.com/sites/iese/2015/03/24/why-you-need-cultural-intelligence-and-how-to-develop-it/#701833d617d6>, [Stand 15.11.2017].
- Maclachlan, Matthew: The Importance of a Global Mindset for Success Overseas, 18.04.2017, <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/the-importance-of-a-global-mindset-for-success-overseas/>, [Stand 15.11.2017].
- McLeod, Saul: Kolb-Learning Styles, updated 2017, <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>, [Stand 10.12.2017].
- Mitchell, Robert: Cultural Intelligence: Everybody needs it, November 2014, <https://news.harvard.edu/gazette/story/2014/11/cultural-intelligence-everybody-needs-it/>, [Stand 26.12.2017].
- National Institutes of Health: Social and Behavioral Theories, <http://www.esourcesearch.org/Default.aspx?TabId=734>, [Stand 10.12.2017].
- Reh, John: Management & Leadership: The Role and Responsibilities of a Manager, November 2017, <https://www.thebalance.com/what-is-a-manager-2276096>, [Stand 20.12.2017].

- Seelmann-Holzmann, Hanne/Bannys, Frank: Cultural Intelligence – Ein Qualifizierungsprogramm für international tätige Mitarbeiter, April 2013, <http://www.competence-connects-cultures.com/bin/file/Seelmann-Holzmann%20und%20Bannys%20-%20Cultural%20Intelligence.pdf>, [Stand 25.12.2017].
- Shapiro, Debra: Career Coach: Improving Cultural Intelligence Is Good for Your Business, April 2012, https://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/career-coach-improving-cultural-intelligence-is-good-for-your-business/2012/03/30/gIQAf5bnpS_story.html?utm_term=.aae38968f332, [Stand 03.12.2017].
- Thunderbird School of Global Management: Attributes Of A Global Mindset: Three Capitals, o.J., <https://thunderbird.asu.edu/faculty-and-research/najafi-global-mindset-institute/global-mindset-inventory/three-capitals>, [Stand 25.12.2017].
- Thunderbird School of Global Management: Global Mindset Defined. Expat Success Strategy. Research From the Worldwide ERC Foundation for Workforce Mobility and Thunderbird School of Management, o.J., http://www.worldwideerc.org/foundation/documents/global_mindset.pdf, [Stand 25.12.2017].
- UNCTAD: Entwicklung der weltweiten Exporte im Warenhandel von 1950 bis 2016 (in Milliarden US-Dollar, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37143/umfrage/weltweites-exportvolumen-im-handel-seit-1950/>, [Stand 25.12.2017].

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, Sarah Brombach, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname