

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Betriebswirtschaft im Gesundheitswesen
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Herausforderungen der internationalen Führungskräfteentwicklung

Erstkorrektor/-in: Prof. Dr. Sylvia Schafmeister
Zweitkorrektor/-in: Prof. Dr. Patrick Da-Cruz

Verfasser/-in: Sandra Baumer (Matrikel-Nr.: 273893)
Eduard-Mörike-Weg 11
87751 Heimertingen

Thema erhalten: 13.11.2022
Arbeit abgegeben: 14.02.2023

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Relevanz der Fragestellung.....	1
1.2 Methodik.....	2
2 Grundlagen der Führungskräfteentwicklung.....	4
2.1 Theoretische Grundlagen.....	4
2.1.1 Führungskraft.....	4
2.1.2 Führungskräfteentwicklung.....	5
2.2 Maßnahmen und Instrumente.....	6
2.2.1 Festlegen von Führungskompetenzen.....	7
2.2.2 Sicherstellung und Besetzung von Führungspositionen.....	8
2.2.2.1 Karriereplanung.....	8
2.2.2.2 Nachfolgeplanung.....	9
2.2.2.3 Talentmanagement.....	10
2.2.3 Methoden der Führungskräfteförderung.....	11
2.2.3.1 Seminare und Trainings.....	11
2.2.3.2 Coaching.....	12
2.2.3.3 Mentoring.....	13
2.2.3.4 Job Rotation.....	15
3 Herausforderungen aufgrund landeskultureller Besonderheiten.....	17
3.1.1 Kulturelle Unterschiede in der Arbeits- und Führungskultur.....	17
3.1.2 Unterschiedliche Bildungssysteme.....	20
3.1.3 Kommunikationsprobleme.....	20
4 Anwendung internationaler Strategien zur Besetzung von Führungspositionen.....	23
4.1 Theoretische Grundlagen.....	23

4.1.1	Internationalisierung	23
4.1.2	International tätige Unternehmen.....	24
4.2	Internationale Stellenbesetzungsstrategien nach dem EPRG-Modell.....	25
4.2.1	Ethnozentrisches Konzept.....	25
4.2.2	Polyzentrisches Konzept.....	26
4.2.3	Regiozentrisches Konzept.....	27
4.2.4	Geozentrisches Konzept.....	27
4.3	Anwendung	28
5	Anpassung der internationalen Führungskräfteentwicklung unter Berücksichtigung der geozentrischen Besetzungsstrategie.....	31
5.1	Anforderungen internationaler Führungskräfte.....	31
5.1.1	Flexibilität	31
5.1.2	Physische und psychische Belastbarkeit	32
5.1.3	Kulturelle Kompetenz	33
5.2	Internationale Besetzung von Führungspositionen	34
5.2.1	Globaler Talent-Pool.....	34
5.2.2	Internationale Traineeprogramme.....	35
5.3	Internationale Führungskräfteentsendung	37
5.4	Methoden der internationalen Führungskräfteentwicklung.....	38
5.4.1	Interkulturelle Trainings.....	38
5.4.2	Entwicklung internationaler Nachwuchsführungskräfte.....	40
5.4.3	Förderung der internationalen Zusammenarbeit	42
5.4.4	Weitere unterstützende Maßnahmen.....	44
6	Schlussfolgerung.....	45
6.1	Fazit	45
6.2	Ausblick.....	46
	Literaturverzeichnis.....	48

Abkürzungsverzeichnis

- o. J. ohne Jahresangabe
- o. S. ohne Seitenangabe

1 Einleitung

1.1 Relevanz der Fragestellung

Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit festgestellt, dass der Unternehmenserfolg unter anderem vom Potential der eigenen Führungskräfte abhängig ist. Wenn diese gut ausgebildet sind, sind sie nämlich ein Wettbewerbsfaktor, der nicht kopiert werden kann. Daher wird eine effektive Führungskräfteentwicklung immer wichtiger.¹ Diese muss jedoch stetig auf neue Rahmenbedingungen angepasst werden, um somit gewährleisten zu können, dass Führungskräfte den Veränderungen der Arbeitswelt in den letzten Jahren gerecht werden. Durch diese wird es für Unternehmen immer komplexer und dynamischer. Führungskräfte müssen daher flexibel mit den neuen Herausforderungen umgehen können. Eine der gravierendsten Änderungen der letzten Jahrzehnte ist die Globalisierung. Das betrifft unter anderem die Absatz- und Beschaffungsmärkte, da nun oftmals im Ausland produziert wird.² Außerhalb von Europa können Unternehmen im Bereich Produktion und Entwicklung einige Kosten einsparen.³ Eine Studie der pwc zeigt, dass 2017 rund 80 Prozent der Umsätze von DAX-Industrieunternehmen im Ausland erzielt werden.⁴ Daher ist es für Unternehmen notwendig, Mitarbeiter weltweit einzusetzen und eine internationale Personalstrategie anzusetzen. Zum Teil wird das bereits durch die steigende Anzahl der im Ausland beschäftigten Mitarbeiter sowie der Auslandsentsendungen in deutschen Unternehmen ersichtlich.⁵ Zukünftig wird es deshalb wichtig, dass Führungskräfte auf den Umgang mit der Internationalisierung erfolgreich vorbereitet werden, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Es werden internationale Arbeitsteams entstehen, die sich über eine globale Beschaffung, Fertigung und einen weltweiten Vertrieb Gedanken machen müssen.⁶ Sie werden durch Führungskräfte verschiedener Länder besetzt werden, dessen Folge sein wird, dass internationale Zusammenarbeit zukünftig nicht nur Ländergrenzen sondern auch verschiedene Kulturen überschreiten wird.⁷ Hieraus entsteht aber die immer größer werdende Herausforderung für

¹ Vgl. Fürstberger (2017), S. 5.

² Vgl. Schwuchow (2018), S. 36.

³ Vgl. Köppel (2008), S. 2.

⁴ Vgl. PwC (2018), S. 4.

⁵ Vgl. Schwuchow (2018), S. 36.

⁶ Vgl. Köppel (2008), S. 2.

⁷ Vgl. Koch (2014), S. 7.

Unternehmen, da unterschiedliche Kulturen von Mitarbeitern auch andere Werte, Arbeitsprozesse und Ansichtsweisen bedeuten.⁸

Nicht nur Unternehmen müssen sich der veränderten Arbeitswelt anpassen, auch die Anforderungen an Führungskräfte werden sich verändern und erhöhen und schließlich auch die Entwicklung dieser. Interkulturelle Führungskräfte werden mit globalen Partnern, Mitarbeitern und Kunden in Kontakt treten und daher mit unterschiedlichen Kulturen umgehen. Da dies sich unter anderem auf den Erfolg des Unternehmens abfärbt, ist es enorm wichtig, Führungskräfte so zu entwickeln, dass sie den kulturbedingten Herausforderungen im Rahmen der Internationalisierung gewachsen sind. Deshalb muss im Rahmen der Führungskräfteentwicklung neu identifiziert werden, welche Kompetenzen globale Führungskräfte benötigen und wie man diese fördern kann, um diesen Schwierigkeiten entgegen zu treten.⁹ Die Globalisierung ist allgegenwärtig und eine Entwicklung der Führungskräfte dahingehend ist unabdingbar. Da die internationale Führungskräfteentwicklung über kulturelle Grenzen hinaus einen globalen Wettbewerbsfaktor bietet, ist es für Unternehmen wichtig, diese erfolgreich zu integrieren.¹⁰ Daher beschäftigt sich diese Arbeit mit der Frage, welche Herausforderungen sich für die Führungskräfteentwicklung in international tätigen Unternehmen aufgrund landeskultureller Besonderheiten im Zusammenhang mit der Internationalisierung ergeben. Anschließend soll ermittelt werden wie die Führungskräfteentwicklung unter Berücksichtigung einer ausgewählten internationalen Personalstrategie angepasst werden kann, um diese Herausforderungen bewältigen zu können.

1.2 Methodik

Da es sich bei dieser Bachelorarbeit um eine theoriegestützte Arbeit handelt, wird die Forschungsfrage mit Hilfe bereits existierender Literatur beantwortet. Während der Literaturrecherche wurden wissenschaftliche Belege verschiedener Autoren verwendet und ausgewertet. Durch die Auseinandersetzung mit bestehenden Erkenntnissen und aktuellem Forschungsstand wurde herausgefunden, mit welchen Herausforderungen bezüglich landeskulturellen Besonderheiten ein international tätiges Unternehmen konfrontiert wird und wie diese ihre Führungskräfteentwicklung anhand einer ausgewählten Strategie anpassen müssen. Strukturiert wurde diese Arbeit daher in sechs aufeinander aufbauenden Teilen. Nachdem nun ein Überblick über die Ent-

⁸ Vgl. Piéch (2020), S. 1.

⁹ Vgl. Gasteiger et al. (2016), S. 1-2.

¹⁰ Vgl. Müller et al. (2013), S. 427.

wicklung der Globalisierung und ihre Auswirkungen für Unternehmen und deren Führungskräfteentwicklung geschaffen wurde, legt das zweite Kapitel die theoretischen Grundlagen und die für die Arbeit wichtigen Begriffe dar, um ein Verständnis für das Thema zu schaffen. Die Definitionen wurden anhand von mehreren Literaturen zusammengetragen und analysiert. Nachfolgend beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Beschreibung der allgemeinen Führungskräfteentwicklung. Mit bereits bestehenden Inhalten der Fachliteratur wurden Grundsätze wie die Methoden oder die Anforderungen beschrieben. Im darauffolgenden Kapitel werden die Herausforderungen für globale Unternehmen aufgrund der landeskulturellen Besonderheiten geschildert, um ein grundlegendes Verständnis über die Problematik und vor allem über die Notwendigkeit einer Anpassung der Führungskräfteentwicklung zu bekommen. Anschließend geht die Arbeit auf die Internationalisierung und die daraus entstandenen international tätigen Unternehmen ein. Des Weiteren werden die internationalen Besetzungsstrategien anhand des Modells von Perlmutter aufgezeigt und eine Anwendungsempfehlung im Zusammenhang mit dem Grad der Internationalisierung gegeben. Darauf aufbauend folgt nun unter Berücksichtigung der ausgewählten geozentrischen Strategie die Anpassung an eine internationale Führungskräfteentwicklung. Hierbei zeigt sich inwiefern internationale Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung anpassen müssen, um die genannten Herausforderungen zu bewältigen. Für die Ausarbeitung wurde der aktuelle Forschungsstand und ergänzende Praxisbeispiele genutzt. Das sechste und letzte Kapitel gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Arbeit und beendet dieses mit einem kurzen Zukunftsausblick.

2 Grundlagen der Führungskräfteentwicklung

Um anschließend genauer auf die Herausforderungen der internationalen Führungskräfteentwicklung und die daraus resultierende Anpassung einzugehen, beschäftigt sich dieses Kapitel nun mit der Erläuterung der lokalen und gewohnten Führungskräfteentwicklung, um erst einen Überblick über die grundlegenden Maßnahmen zu geben. Daher werden im Folgenden die Anforderungen einer Führungskraft, die Karriere- und Besetzungsmöglichkeiten und die Methoden genauer analysiert.

2.1 Theoretische Grundlagen

Zum besseren Verständnis der Thematik werden zunächst die Begriffe Führungskraft und Führungskräfteentwicklung genauer definiert.

2.1.1 Führungskraft

Die Definition der Führungskraft und ihre Aufgaben finden in der Literatur mehrere Auffassungen. Zum einen werden sie als Personen in Organisationen beschrieben, die neben ihren selbstständigen Aufgaben die Führung von Personal übernehmen. Führungskräfte können in ihrer Position andere Menschen und deren Handeln beeinflussen, um somit bestimmte Absichten zu erreichen.¹¹ Hierfür muss sie Ziele, Mittel und Aufgaben festlegen, die sie dann an ihre Mitarbeiter, entsprechend derer Fähigkeiten, weitergibt. Anschließend muss sie die Richtigkeit der Arbeit kontrollieren, beurteilen und gegebenenfalls notwendige Handlungsschritte einleiten.¹²

Eine andere Definition sieht die Führungskraft als einen Menschen, der eine leitende Stelle besitzt. Sie hat die Verantwortung gemeinsam mit seinen Mitarbeitern festgelegte Ziele zu erfüllen.¹³ Außerdem wird festgestellt, dass eine Führungskraft, wie jeder andere Mensch seine eigene Geschichte mitbringt. Die Werte und Überzeugungen werden von den Eltern, der Kultur, den Erfahrungen und auch von Vorbildern geprägt, somit wird klar, dass auch jede Führungskraft eine eigene Arbeitsweise besitzt und ein subjektives Verhalten an Mitarbeiter weiterträgt.¹⁴ Des Weiteren gibt es die Auswahl zwischen mehreren Führungsstilen. Zum Beispiel werden beim autoritären Führungsstil Mitarbeiterwünsche kaum berücksichtigt. Autoritäre Führungskräfte entscheiden alleine und bringen ihre Anforderungen klar zum Ausdruck. Hier handelt es sich um eine Einbahnkommunikation. Ein gegensätzlicher Führungsstil ist der

¹¹ Vgl. Pastoors et al. (2019), S. 2.

¹² Vgl. Resetka/ Felfe (2021), S. 45-47.

¹³ Vgl. Hofbauer/ Kauer (2014), S. 6.

¹⁴ Vgl. Hofbauer/ Kauer (2014), S. 12.

Laissez-faire Stil. Hier kann der Mitarbeiter viel selbst bestimmen, denn Vorgaben von der Führungskraft gibt es kaum. Daher sind sie oft auf sich allein gestellt. Der kooperative Führungsstil verknüpft hingegen beide vorher genannten Stile. Mitarbeiter können sich hier bei Entscheidungen beteiligen und selbstständig arbeiten. Zusätzlich kommt es zu einer aktiven Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeitenden um Ziele und Aufgaben festzulegen. Anschließend werden diese aber von der Führungskraft kontrolliert.¹⁵ Eine weitere Definition legt abschließend fest, dass Führungskräfte vom Unternehmen befugt sind, anderen Personen in ihrem Arbeitsgebiet Weisungen zu geben, daher erfolgt hier eine Einflussnahme.¹⁶

Die Arbeit wird sich im weiteren Verlauf größtenteils auf Führungskräfte in der mittleren Managementebene, unterhalb der Geschäftsführung, beziehen.

2.1.2 Führungskräfteentwicklung

Anschließend soll nun auch die Definition der Entwicklung der Führungskräfte genauer beleuchtet werden. Hierzu muss jedoch zuerst die Definition der Personalentwicklung als Hauptbereich erläutert werden.

Ein perfekt ausgebildeter Mitarbeiter oder eine exzellent qualifizierte Führungskraft kommen nicht einfach so auf die Welt. Sie müssen erst trainiert, ausgebildet und an ihre Tätigkeiten herangeführt werden. Dazu dient die Personalentwicklung.¹⁷

Genauer betrachtet versteht man unter der Personalentwicklung alle Handlungen rund um die Weiterbildung, die Entwicklung und die Förderung von Mitarbeitern, sodass sie die festgelegten Kompetenzen erreichen. Dabei ist es wichtig, dass die Personalentwicklungsmaßnahmen und deren Inhalt auf die Bedürfnisse einer Zielgruppe gerichtet sind und mit den entsprechenden Methoden ausgestattet sind.¹⁸ Das Ziel dabei ist, den Mitarbeitern Fachwissen und Kompetenzen zu vermitteln, um diese anschließend auch praktisch anwenden zu können. Außerdem müssen Potenziale erkannt und entsprechend weiterentwickelt werden, um sie im Unternehmen erfolgreich einsetzen zu können.¹⁹ Beispiele für Ziele der Personalentwicklung sind die Optimierung der Arbeitsergebnisse sowie der Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Außerdem die Förderung der Nachwuchskräfte und das Binden ambitionierter Fachkräfte.²⁰ Eine weitere, aber auch schwierige Entwicklungsmaßnahme, ist die Schaffung neuer Einstellungen und Werte um beispielsweise gegenüber anderer

¹⁵ Vgl. Hofbauer/ Kauer (2014), S. 18-22.

¹⁶ Vgl. Lieber (2017), S. 25.

¹⁷ Vgl. Flato/ Reinbold-Scheible (2013), S. 14.

¹⁸ Vgl. Becker (2013), S. 5.

¹⁹ Vgl. Flato/ Reinbold-Scheible (2013), S. 15.

²⁰ Vgl. Flato/ Reinbold-Scheible (2013), S. 33-34.

Meinungen, neuen Erkenntnissen und Veränderungen aufgeschlossen zu reagieren.²¹ Diese Maßnahme wird in den weiteren Kapiteln noch eine wichtige Rolle spielen. Aber um all diese Ziele erreichen zu können, ist eine systematische Planung und eine anschließende Konzeption der Maßnahme entsprechend der Zielgruppe notwendig. Hierfür muss sich unter anderem für die Art der Fördermaßnahme, die Ziele, die Inhalte und den Veranstalter entschieden werden.²² Es wird außerdem zwischen unterschiedlichen Maßnahmen der Personalentwicklung entschieden, wie zum Beispiel die Trainingsmaßnahmen into-the-job, die der Aneignung von Fähigkeiten für den Start des Berufslebens dienen. Das Erlernen von neuen Kompetenzen im bestehenden Arbeitsprozess gehört zu dem Training on-the-job. Hinzu kommen weitere Maßnahmen, die in der Nähe des Arbeitsplatzes oder außerhalb während Seminaren und Weiterbildungen durchgeführt werden.²³

Die Führungskräfteentwicklung ist nun nichts anderes als die Personalentwicklung, nur richtet sie sich speziell auf die Entwicklung und Förderung der Führungskräfte eines Unternehmens. Auf die Führungskräfte wird meistens verstärkt bei der Weiterbildung geachtet, da sie eine Vorbildfunktion gegenüber Mitarbeitern haben und somit auch die Unternehmensvision vorleben.²⁴ Langfristig gesehen, trägt die Führungskräfteentwicklung dazu bei, den Erfolg des Unternehmens zu erhalten, dazu müssen Führungskräfte aber erst trainieren wie sie Teams anführen, Mitarbeiter in ihrer Arbeit bestärken und die Richtung vorgeben.²⁵ All das betrifft auch die Führungskräfteentwicklung im internationalen Umfeld.

Die Personal- als auch Führungskräfteentwicklung wird aufgrund verschiedener Herausforderungen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Nur somit wird gewährleistet, dass Mitarbeiter auf die anstehenden Veränderungen vorbereitet sind und diese bewältigen können.

2.2 Maßnahmen und Instrumente

Nachdem nun die Definition der Führungskräfteentwicklung erklärt wurde, ist es nun von Interesse die Maßnahmen, die sie beinhaltet, genauer zu beleuchten.

²¹ Vgl. Holtbrügge (2022), S. 152.

²² Vgl. Flato/ Reinbold-Scheible (2013), S. 35-36.

²³ Vgl. Rosenstiel et al. (2005), S. 404-406.

²⁴ Vgl. Batsching (2018), S. 53-54.

²⁵ Vgl. Michalk/ Ney (2018), S. 187.

2.2.1 Festlegen von Führungskompetenzen

Im Folgenden wird erläutert, welche Kompetenzen von einer Führungskraft erwartet werden, um anschließend festzulegen, welche Methoden für die Entwicklung und Förderung dieser passend sind.

Es gibt eine Reihe von Anforderungen an eine Führungskraft. Wichtig ist zum einen, die Fähigkeit sich selbst zu führen, denn nur so ist eine Weiterentwicklung der Mitarbeiter möglich. Durch Selbstführung gelingt es, leistungsfähig zu bleiben auch wenn ein Druck von Veränderungen und den alltäglichen Herausforderungen besteht. Nur wenn man diesem selbst standhält, kann man auch das eigene Team motivieren. Dazu gehört auch eine gewisse Reflexion des eigenen Handelns. Der erste Schritt ist zu erkennen, dass man falsch gehandelt hat und dazu bereit ist dieses Verhalten zu ändern.²⁶ Auch eine Lernbereitschaft spielt bei Führungskräften eine große Rolle, da eine andauernde Weiterentwicklung notwendig ist, um auf veränderte Situationen reagieren zu können.²⁷ Man muss bereit sein, sich auf andere Anforderungen einzustellen und die Bedingungen und das Verhalten darauf anpassen. Vor allem sollten Führungskräfte bereit sein, etwas Neues zu wagen und die gewohnten Muster zu hinterfragen.²⁸

Eine weitere essentielle Kompetenz ist die Motivationsfähigkeit. Diese ist wichtig, um Mitarbeiter von der Leistungserbringung zu überzeugen und nicht zu zwingen. Das kann unter anderem durch Einbeziehung in Prozesse geschaffen werden. Wenn die Mitarbeiter selbst mitarbeiten und die Führungskraft überzeugt von der Leistung ist, werden diese motiviert.²⁹ Auch die eigene Einsatzbereitschaft der Führungskraft ist erforderlich. Eine Führungskraft muss Arbeit und Zeit investieren, um bestimmte Ziele zu erreichen. Die eigene Motivation darf hierbei nie sinken. Es geht auch darum realistische Ziele zu setzen und diese konsequent erreichen zu wollen. Auch die Delegation von Aufgaben will daher gelernt sein. In einer Führungsposition kommt es schnell zu einer Anhäufung von Aufgaben und einem immer größer werden Druck. Deswegen ist es wichtig, dass diese belastbar sind. Dazu gehört auch, Misserfolge anzuerkennen und bei einem hohen Stresslevel die Nerven zu bewahren. Denn wenn die Führungskraft schlecht gelaunt und durchweg gestresst ist, färbt sich das auf das Arbeitsklima aus.³⁰ Was wiederum zu einem guten Arbeitsklima führen kann, ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinversetzen und die Gefühle der Mit-

²⁶ Vgl. Pastoors et al. (2019), S. 34-36.

²⁷ Vgl. Regnet (2014), S. 39.

²⁸ Vgl. Pastoors et al. (2019), S. 36.

²⁹ Vgl. Regnet (2014), S. 37-38.

³⁰ Vgl. Pastoors et al. (2019), S. 34-38.

arbeiter nachvollziehen zu können. Wer diese Kompetenz beherrscht, kann im Vorfeld wissen, welche Folgen sein Handeln auf andere hat. Auch das Klima innerhalb des Teams muss dauerhaft beobachtet werden. Treten Konflikte auf, muss die Führungskraft versuchen, diese durch Kommunikation zu lösen, denn ansonsten kann es auch die Leistung des Teams beeinflussen. Aber nicht nur das Einfühlvermögen und die Konfliktfähigkeit sind wichtig, auch das Durchsetzungsvermögen gegenüber Partnern, Geschäftskunden und Mitarbeiter ist eine notwendige Kompetenz. Als Vorgesetzter muss man die eigenen Ziele und Interessen vertreten können und gleichzeitig realisieren, dass man dadurch nicht alle Mitarbeiterwünsche erfüllen kann.³¹

Zu guter Letzt müssen auch klassische Kompetenzen wie Integrität, Verantwortungsbewusstsein und Denkvermögen vorhanden sein.³²

All diese Anforderungen an Kompetenzen muss eine Führungskraft natürlich nicht sofort besitzen. Diese können und müssen erlernt werden. Wie genau man diese bei Führungskräften entwickelt, wird bei den Methoden der Führungskräfteförderung beschrieben.

2.2.2 Sicherstellung und Besetzung von Führungspositionen

Um die Nachfolge und die Besetzung von Führungspositionen sicherzustellen, ist es wichtig, eine strategische Personalauswahl bei Führungskräften zu betreiben und diese direkt in den Entwicklungsplan einfließen zu lassen. Gerade für Nachwuchsführungskräfte spielt eine strategische Karriereplanung eine wichtige Rolle, daher werden anschließend die Besetzungs – und Entwicklungsstrategien von Führungspositionen näher beschrieben.

2.2.2.1 Karriereplanung

Die Karriereplanung hat das Ziel mögliche Entwicklungsoptionen für Führungskräfte aufzuzeigen. Sie wird unter anderem auch bei der Nachfolgeplanung benötigt, aber unabhängig von einem Positionswechsel. Die Karriereplanung ist sehr individuell und wird daher auf die jeweiligen Wünsche, Kenntnisse, Schwächen und Stärken abgestimmt. Hierbei kann zwischen verschiedenen Karrierewegen gewählt werden. Es gibt die Führungs-, Fach- oder Projektlaufbahn. Da sich diese Arbeit mit der Führungskräfteentwicklung auseinandersetzt, wird die Führungslaufbahn näher erläutert. Diese hat die Funktion sich beruflich weiterzuentwickeln, sodass es zu einem Auf-

³¹ Vgl. Pastoors et al. (2019), S. 39-41.

³² Vgl. Regnet (2014), S. 43.

stieg in der Unternehmenshierarchie kommt. Für den Mitarbeiter ist daher eine Führungsposition mit mehr Verantwortung geplant. Das bedeutet meist auch ein höheres Gehalt, mehr Aufgabenbereiche und einen verbesserten Status. Um eine erfolgreiche Karriereplanung für Führungskräfte zu gestalten, müssen zuerst die Tätigkeiten und Anforderungen an die Führungskarriere festgelegt werden. Anschließend kann ein Stellenprofil entwickelt werden um darauf aufbauend Weiterbildungsmaßnahmen zu bestimmen, die für diese Führungslaufbahn notwendig ist. Des Weiteren wird das Potential des Mitarbeiters identifiziert, um nachfolgend einen individuellen Karriereweg abzustimmen. Schließlich werden dann Fördermaßnahmen, die für die Führungslaufbahn notwendig sind, zur Entwicklung dieses Mitarbeiters durchgeführt.³³ Einzelne Elemente einer Führungskarriere ergeben sich unter anderem durch die geplante Besetzung einer Nachfolgeposition oder durch die Entdeckung eines bestimmten Potentials, daher wird das anschließend näher dargestellt.

2.2.2.2 Nachfolgeplanung

Die Nachfolgeplanung ist ein weit verbreitetes Instrument der Personalentwicklung bezüglich der Besetzung von Schlüsselpositionen. Vor allem gewinnt sie durch den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel immer mehr an Bedeutung, da es zusehends schwieriger wird, externes Personal zu gewinnen, insbesondere qualifizierte Führungskräfte. Das Prinzip der Nachfolgeplanung ist die Sicherstellung einer Nachfolge einer Arbeitskraft, wenn diese in Rente geht oder das Unternehmen aus anderen Gründen verlässt. Hierzu kann ein Nachfolgeplan erstellt werden, der aus sagt, wann eine Stelle frei wird und welche Anforderungen diese Stelle hat.³⁴ Um die Anforderungsprofile des Nachfolgers mit der freiwerdenden Stelle zu vergleichen, können entsprechende Softwares genutzt werden.³⁵ Durch die interne Nachbesetzung sind auch die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters bereits bekannt, somit können Nachwuchsführungskräfte vermerkt werden, die für eine bestimmte Nachfolge infrage kommen. Gleichzeitig ist es möglich, dass ein Mitarbeiter für mehrere Positionen eine Nachfolgeoption darstellt. Optimal ist es, wenn für jede Stelle bereits mehrere passende Nachfolger eingetragen wurden, dann kann bei überraschenden Abgängen schnell reagiert und eine Nachfolge benannt werden.³⁶ Wichtig ist außerdem die Planung der notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen des Nachfolgekandidaten, um für die zukünftige Position geeignet zu sein. Zusammenfassend beinhaltet die Nachfol-

³³ Vgl. Michalk/ Ney (2018), S. 189-190.

³⁴ Vgl. Michalk/ Ney (2018), S. 191.

³⁵ Vgl. Hehn (2016), S. 173.

³⁶ Vgl. Domsch (2014), S. 418.

geplanung die Feststellung von Schlüsselpositionen beziehungsweise wichtigen Führungspositionen und dessen Stellenprofil. Anschließend müssen mögliche interne Nachfolger benannt, aber auch entwickelt werden, um ausreichend qualifiziert zu sein. Die Vorteile davon sind, dass ein Unternehmen die eigenen Talente erkennt und daher nicht abhängig von externen Führungskräften ist. Aber auch die Mitarbeiterbindung wird verstärkt, indem der Nachwuchsführungskraft eine Zukunft im Unternehmen aufgezeigt wird. Der größte Nutzen ist aber dennoch, dass die Besetzung von essentiellen Stellen im Unternehmen, durch die zur Verfügung stehenden Nachfolgekandidaten, weitestgehend schnell sichergestellt wird.³⁷ Zusätzliche gewähren individuelle und auf die Position ausgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen eine erfolgreiche Einarbeitung des Nachfolgers.³⁸

2.2.2.3 Talentmanagement

Für Unternehmen wird es zunehmend wichtig Talente zu identifizieren und zu entwickeln, um letztendlich wichtige Schlüsselpositionen wie unter anderem Führungspositionen mit talentierten Mitarbeitern zu besetzen. Ein Talent wird als Person beschrieben, die das Potential hat, in einem bestimmten Bereich Herausragendes und Überdurchschnittliches zu leisten.³⁹ Das Talentmanagement hat daher die Aufgabe, genau diese Personen zu entdecken, an das Unternehmen zu binden und mithilfe eines Entwicklungsplans ihnen den Weg im Unternehmen darzustellen. Anschließend sollen die Talente so entwickelt werden, dass sie wichtige Stellen mit hoher Verantwortung übernehmen können. Davor sollte das Unternehmen aber die Schlüsselpositionen, die essentiell für die Erreichung der Unternehmensziele sind, klären. Anschließend muss jedes Unternehmen individuell entscheiden, was ein Talent ausmacht und welche Fähigkeiten diese aufweisen sollen.⁴⁰ Erst dann kann die Suche und die Rekrutierung dieser starten. Talentierte Mitarbeiter können auf dem externen Arbeitsmarkt, aber auch intern im Unternehmen gewonnen werden.⁴¹ Auch der Aufbau eines internen Talent-Pools, eine Datenbank mit potentiellen und hoch talentierten Mitarbeitern, ist sinnvoll. Denn somit ist die Personalabteilung in der Lage, offene Stellen sehr schnell und ohne großen Rekrutierungsaufwand zu besetzen.⁴² Dies ist vor allem wichtig, wenn dringend eine Führungskraft gesucht wird, da ansonsten viel Zeit für den Bewerberprozess, die Auswahl und die Einarbeitung verloren gehen

³⁷ Vgl. Mentzel (2018), S. 141-144.

³⁸ Vgl. Michalk/Ney (2018), S. 191.

³⁹ Vgl. Brockhaus (o. J.b), o. S.

⁴⁰ Vgl. Gutmann/ Gatzke (2015), S. 25.

⁴¹ Vgl. Gutmann/ Gatzke (2015), S. 34.

⁴² Vgl. Personio SE & Co. KG (o. J.), o. S.

würde. Im späteren Verlauf der Arbeit wird der Talentpool noch eine wichtige Funktion übernehmen.

Anhand dieser Punkte kann zusammengefasst werden, dass sowohl durch das Talentmanagement als auch durch die Nachfolgeplanung wichtige Führungspositionen durch eine weitestgehend interne Besetzung fortbestehen können. Gleichzeitig werden dadurch und durch die Karriereplanung Nachwuchsführungskräfte direkt auf verantwortungsvolle Tätigkeiten vorbereitet und erhalten individuell abgestimmte Entwicklungsmaßnahmen.

2.2.3 Methoden der Führungskräfteförderung

Im Folgenden werden nun die Methoden zur Entwicklung der bereits genannten Führungskompetenzen erläutert.

2.2.3.1 Seminare und Trainings

Eine klassische Methode für die Vermittlung von neuem Wissen ist das Seminar, aber auch das Training. Diese werden in die Kategorie off-the-job Maßnahmen eingliedert.⁴³ Seminare und Trainings unterscheiden sich lediglich in dem Punkt, dass bei einem Seminar der Fokus sehr auf der Vermittlung von Wissen gelegt ist und bei einem Training eher auf das Erwerben neuer Kompetenzen. Daher werden die beiden Begriffe in dieser Arbeit synonym verwendet. Bei Seminaren und Trainings handelt es sich grundsätzlich um eine Personenqualifizierung, bei der spezifische Qualifikationen und Kompetenzen für eine entsprechende Position oder Tätigkeit vermittelt werden sollen. Je nach Anforderung des Arbeitgebers werden die Kompetenzen, wie im vorigen Unterkapitel genannt, trainiert.⁴⁴ Das bedeutet, dass die Seminarinhalte an den Bedarf des Unternehmens, der Bereiche und der Tätigkeit des Mitarbeiters angepasst werden müssen. So kann zum Beispiel ein Seminar für Führungskräfte mit bestimmten Kompetenztrainings, wie Kommunikation-, Präsentations- und Zeitmanagementtrainings ergänzt werden. Je nachdem welche Kompetenzen in der Führungsposition benötigt werden. Im Kommunikationstraining werden zum Beispiel verschieden Gesprächsführungen gelehrt, aber auch die eigene Kommunikation gefördert und reflektiert. In einem ganzheitlichen Seminar für Führungskräfte werden dann häufig Nachwuchsführungskräfte auf die bevorstehende Aufgabe geschult und entwickelt. Hier werden unter anderem Menschen- und Rollenbilder vorgestellt, um die verschiedenen Sichtweisen der Mitarbeiter besser verstehen zu können. Aber

⁴³ Vgl. Michalk/ Ney (2018), S. 219.

⁴⁴ Vgl. Flato/ Reinbold-Scheible (2013), S. 51-52.

auch die eigene Rolle und der Führungsstil soll identifiziert werden. Zusätzlich werden Führungsinstrumente und entsprechende Kompetenztrainings gezeigt und angewendet. Um das Konzept noch aktiver zu gestalten, können Rollenspiele, Fallstudien und weitere Aspekte von Workshops verwendet werden. Durch eine spielerische Teilnahme kann das Gelernte direkt angewendet werden und gerät nicht direkt in Vergessenheit.⁴⁵ Zusammengefasst ist ein Seminar oder ein Training daher eine Vereinigung von einem klassischen Vortrag, einem Kompetenztraining und Anwendungsmethoden. Durchgeführt können diese im eigenen Unternehmensstandort durch internes oder externes Schulungspersonal oder an einem externen Veranstaltungsort.⁴⁶ Falls beispielsweise nur eine einzige Führungskraft dieses Seminar erhalten soll, ist es aus finanzieller und organisatorischer Sicht empfehlenswert, dieses extern durchzuführen. Somit können sich diese auch mit Teilnehmern von anderen Firmen austauschen und Erfahrungen sammeln. Eine Auswahl an Veranstaltungsanbietern findet man zahlreich im Internet. Hierbei kann anschließend nach Preis, Schulungsort und entsprechenden Inhalten entschieden werden. Interne Seminare finden dahingegen in den Räumen des eigenen Unternehmens statt. Hier kann entweder ein interner Mitarbeiter oder auch ein externer Referent die Schulungen durchführen. Dies bietet sich an, wenn mehrere Teilnehmer zu einem Seminar eingeladen werden. Zum Beispiel können mehrere Nachwuchskräfte in einem gemeinsamen Seminar auf die zukünftigen Aufgaben und Herausforderungen trainiert werden, aber auch Konflikte und Arbeitsverbesserungen innerhalb eines Teams können in internen Trainings Anwendung finden.⁴⁷

Grundsätzlich sollte aber berücksichtigt werden, dass der Einfluss auf Verhaltensänderungen bei Seminaren eingeschränkt ist. Daher werden im Folgenden nun weitere Methoden für die Förderung von Führungskräften erläutert.⁴⁸

2.2.3.2 Coaching

Um die Leistung der Führungskräfte zu verbessern und sie persönlich weiterzuentwickeln, greifen viele Unternehmen zu der Methode des Coachings. Coaching dient als individuelle Unterstützung in jeglichen Fragestellungen, privat oder beruflich. Hier könne zum Beispiel Führungskräfte mit einem erfahrenen Coach an Kompetenzen und anstehenden Herausforderungen arbeiten. Zudem können Stärken ausgebaut, Schwä-

⁴⁵ Vgl. Hess et al. (2020), S. 193-199.

⁴⁶ Vgl. Michalk/ Ney (2018), S. 219.

⁴⁷ Vgl. Flato/ Reinbold-Scheible (2013), S. 52-53.

⁴⁸ Vgl. Michalk/ Ney (2018), S. 219.

chen reduziert und das Verhalten optimiert werden.⁴⁹ Der Coach kommt dabei meistens nicht aus demselben Unternehmen und kennt die Führungskraft daher nicht persönlich.⁵⁰ Häufig werden sie eingesetzt bei der Hilfe von der Erreichung bestimmter Ziele, Übernahme neuer Aufgaben und bei der Einführung neuer Denkweisen, wenn die bisherigen nicht erfolgreich waren.⁵¹ Das Coaching wird oftmals für Nachwuchsführungskräfte, für Führungskräfte mit neuen Aufgaben und Positionen oder Führungskräfte mit persönlichen Schwächen ausgesucht.⁵² Auch in der Talententwicklung wird es eingesetzt, da die Leistung dadurch gesteigert wird. Gerade in Bezug auf neue und komplexe Herausforderungen wissen erfahrene Coaches die richtige Hilfestellung für die Talente.⁵³ Zu unterscheiden sind die verschiedenen Möglichkeiten des Coachings, wie das Einzel-Coaching. Dabei wird eine einzelne Person hinsichtlich privaten oder beruflichen Problemstellungen gecoacht. Beim Gruppen-Coaching hingegen kann eine ganze Abteilung beraten werden. Hier geht es dann um die Weiterentwicklung der ganzen Gruppe und nicht um individuelle Bedürfnisse, sondern um teamorientierte Ziele.⁵⁴ In der Praxis kann das zum Beispiel so aussehen, dass das Coaching bei der Übernahme von einer Führungsposition mit einer Beratung startet. Zuerst wird die Situation, die Wünsche und das Verhalten analysiert, um anschließend die weiteren Schritte zu planen. Nach den ersten Wochen in der Führungsposition erfolgt ein Folgetermin bei dem die bisherigen Erfahrungen gesammelt werden um anschließend die persönliche Entwicklungsstrategie zu starten.⁵⁵ Abschließend ist das Coaching daher keine reine Wissensvermittlung, sondern eher eine Beratung in jeglichen Angelegenheiten. Da sie sehr auf die individuelle Situation der einzelnen Führungskraft eingeht, dient sie der persönlichen Weiterentwicklung in beruflicher und privater Hinsicht.

2.2.3.3 Mentoring

Im nächsten Schritt wird die Methode des Mentoring näher beschrieben. Im Vergleich zum Coaching ist das Mentoring mehr auf die Entwicklung der Person fokussiert, anstatt auf bestimmte Probleme und Schwächen, wie beim Coaching. Denn der Mentor bemüht sich um Aufstiegsmöglichkeiten des Mentees, so wird die Person genannt, die durch den Mentor betreut wird. Zugleich stellt der Mentor ein berufli-

⁴⁹ Vgl. Mentzel (2018), S. 149.

⁵⁰ Vgl. Hehn (2016), S. 199.

⁵¹ Vgl. Becker (2013), S. 658.

⁵² Vgl. Mentzel (2018), S. 150-151.

⁵³ Vgl. Piéch (2020), S. 30.

⁵⁴ Vgl. Becker (2013), S. 659.

⁵⁵ Vgl. Fischer (2006), S. 196.

ches Netzwerk für den Mentee her, sodass er Kontakte und Beziehungen zu anderen geschäftlichen Partner aufbauen kann. Für die Entwicklungsplanung werden außerdem die nächsten Handlungen und Strategien festgelegt, die dem Mentee in seiner Position helfen sollen.⁵⁶ Grundsätzlich wird das Mentoring so beschrieben, dass ein Mentor seine Erfahrungen und seine Kenntnisse an eine andere Person weitergibt, um diese im Beruf weiterzuentwickeln.⁵⁷ Ein Mentor ist daher bereits eine erfahrene Führungskraft, der sich mit der anderen Person über dessen möglichen Herausforderungen und Aufgaben austauscht. Gerade für Nachwuchsführungskräfte kann das eine große Unterstützung sein.⁵⁸ Diese erhalten nicht nur Informationen und wichtige Erkenntnisse vom Mentor, sondern werden auch innerhalb des Unternehmens integriert, lernen Normen und die Unternehmenskultur kennen. Das führt dazu, dass die Leistung gefördert, die Entwicklung sichergestellt und sein Wissen erweitert wird. Dadurch steigt bei der Nachwuchsführungskraft das Interesse am Unternehmen, da das Potential anerkannt wird. Wovon natürlich auch der Arbeitgeber profitiert, da die Motivation und damit die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters steigt. Der Mentor, der sich durch seinen Karriereanfang sehr gut in die Rolle des Mentees hineinversetzen kann, kann im Mentoring seine eigenen beruflichen Handlungen in der Vergangenheit reflektieren.⁵⁹

Unterschiede gibt es in den verschiedenen Formen des Mentorings. Es ist möglich, dass es durch das Unternehmen klare Vorgaben über Ablauf und Länge gibt. Außerdem können bereits Pläne existieren, die festlegen, welche Führungskraft von welchem Mentor betreut wird. Diese Art nennt sich formelles Mentoring. Ganz im Gegenteil zu dem informellen Mentoring. Hier werden die Gegebenheiten durch die Beteiligten festgelegt. Die Zusammenstellung von Mentor und Mentee erfolgt beliebig und durch direkten Kontakt der beiden Personen. Gleichzeitig gibt es auch Unterschiede in der Beziehung zwischen Mentee und Mentor. Im externen Mentoring sind die Parteien von unterschiedlichen Unternehmen. Hingegen sind sie beim internen Mentoring in derselben Firma. Hier sollte es aber vermieden werden, dass der Mentor der Vorgesetzte vom Mentee ist oder sie bereits an gemeinsamen Projekten arbeiten.⁶⁰

⁵⁶ Vgl. Becker (2013), S. 668.

⁵⁷ Vgl. Mentzel (2018), S. 155.

⁵⁸ Vgl. Hehn (2016), S. 199.

⁵⁹ Vgl. Becker (2013), S. 667.

⁶⁰ Vgl. Mentzel (2018), S. 155-156.

2.2.3.4 Job Rotation

Job Rotation ist eine Variante, bei der die Mitarbeiter am Arbeitsplatz weiterentwickelt und gefördert werden.⁶¹ Hierbei handelt es sich um einen zeitlich begrenzten Wechsel des Arbeitsplatzes, um fremde Kollegen und Kulturen zu begegnen und neue Aufgaben zu erledigen.⁶² Diese Methode ist im Besonderen für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte geeignet, da sie hier viele Einblicke in unterschiedliche Abteilungen und Tätigkeiten bekommen und sie somit ihre Kompetenzen erweitern und den Unternehmensablauf kennenlernen können.⁶³ Um die Wichtigkeit der eigenen Aufgabe und Leistung besser nachvollziehen zu können, ist es wichtig den Gesamtprozess des Unternehmens zu verstehen. Das gelingt nur, wenn man verschiedene Arbeitsplätze und –aufgaben durchlebt. Außerdem kann es zu psychischen aber auch körperlichen Beschwerden kommen, wenn ein Mitarbeiter ständig dieselbe Aufgabe erledigt und keine Abwechslung im Beruf hat. Dieses Problem kann durch Job Rotation vermieden werden. Durch neue Anregungen und Erkenntnisse in anderen Bereichen gewinnt die Führungskraft an neuen Qualifikationen und erweitert seinen Horizont. Job Rotation gehört wie Job Enrichment und Job Enlargement zu den Varianten der Arbeitsplatzgestaltung. Jedoch kann bei Job Rotation bestenfalls alles kombiniert werden. Der Mitarbeiter wechselt den Arbeitsplatz, erhält weitere Aufgaben auf demselben Niveau und muss darüber hinaus Aufgaben mit mehr Verantwortung übernehmen.⁶⁴ Damit wird auch die Anpassungsfähigkeit an Neuerungen und Herausforderungen verbessert. Diese spielt zudem eine wichtige Rolle in Bezug auf die Globalisierung, die in den nächsten Kapiteln erwähnt wird. Gleichzeitig ist es für Arbeitgeber eine Möglichkeit die Führungskräfte flexibel einzusetzen und die Zusammenarbeit der Abteilungen zu verstärken. Zusätzlich profitieren die Abteilungen von den Anregungen der neuen Führungskräfte. Als Nachteil kann jedoch gesehen werden, dass eine Führungskraft in der Praxis nicht sofort andere Tätigkeiten einer anderen Abteilung mit voller Verantwortung übernehmen kann. Dies erfordert eine Einarbeitungszeit und kann möglicherweise auch zu kleinen Anfangsfehlern führen. Die Voraussetzung, dass die Führungskraft in der neuen Abteilung qualitativ gleichwertige Tätigkeiten übernehmen soll, muss demnach unbedingt gegeben sein.

⁶¹ Vgl. Mentzel (2018), S. 168.

⁶² Vgl. Jeserich (1996), S. 280.

⁶³ Vgl. Piéch (2020), S. 23.

⁶⁴ Vgl. Mentzel (2018), S. 166-168.

Beispielsweise sollten Führungskräfte dabei auch nur die Positionen derselben Rangstufe besetzen.⁶⁵

⁶⁵ Vgl. Mentzel (2018), S. 187.

3 Herausforderungen aufgrund landeskultureller Besonderheiten

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit Herausforderungen aufgrund landesspezifischer Besonderheiten, die eine Anpassung der Führungskräfteentwicklung in international operierenden Unternehmen notwendig macht. Internationale Unternehmen und deren Entwicklung von Führungskräften stehen vor Problemstellungen aufgrund der großen Unterschiede in den Kulturen und Ländern hinsichtlich der Arbeitsweise, des Bildungssystems und der Kommunikationsebene. Diese werden im Folgenden genauer analysiert.

3.1.1 Kulturelle Unterschiede in der Arbeits- und Führungskultur

Jede Kultur vertritt bestimmte Werte und Angewohnheiten. Daher wird auch in jeder Kultur ein anderes Führungshandeln gelebt, das zugleich prägend für die Angehörigen einer Kultur ist. Arbeiten nun Führungskräfte und Mitarbeiter mit demselben kulturellen Hintergrund zusammen, so haben sie dieselben Vorstellungen über die Ziele, die Arbeitsweise und vor allem die Handlungen der Führungskraft. Arbeiten jedoch Personen unterschiedlicher Kulturen zusammen, werden diese abweichende Auffassungen von Führen und geführt werden haben. Das wiederum kann zu Konflikten, Missverständnissen und weiteren Störungen im Arbeitsalltag führen.⁶⁶ Anhand von Beispielen sollen nun die Unterschiede in der Arbeits- und Führungskultur genauer geschildert werden.

Arbeitsweise:

Hinsichtlich der Arbeitsweise kann je nach Kultur unterschiedliche Ausübungen erkannt werden. So sind deutsche Arbeiter dafür bekannt sehr strukturiert zu arbeiten. Sie haben ein Ziel vor Augen und arbeiten Aufgaben nach einem bestimmten System ab. Außerdem wird sehr gewissenhaft, gründlich und vor allem überlegt vorgegangen, um möglichst alle Risiken ausschließen zu können. Das führt allerdings dazu, dass Deutsche sich weniger schnell an Neuerungen anpassen können oder ihre Kreativität ausleben können. Amerikaner zeichnen sich hingegen durch eine rasche Problemlösung aus. Dies könnte daran liegen, dass sie nicht für die nächsten Jahre, sondern Monate planen. Die deutsche Führungskultur ist generell eher aufgabenorientiert. Das bedeutet, dass es wichtig ist, Arbeitsziele zu erreichen, dabei stehen die

⁶⁶ Vgl. Kühlmann (2005), S. 179-180.

Leistungsfähigkeit und das Ergebnis im Vordergrund. Personenorientierte Kulturen empfinden dies jedoch als abweisend und unfreundlich.⁶⁷

Konfliktmanagement:

In Asien ist es üblich, dass Führungskräfte Konflikte umgehen und diese verharmlosen. Diese sollen nicht offen diskutiert werden. In Deutschland sieht man Führungskräfte, die Konflikte nicht ansprechen und beachten, als unprofessionell an. Hier sollen Streitthemen im Team offen diskutiert werden. Die Führungskraft ist dafür zuständig, diese anzusprechen und darauf zu reagieren. Gemeinsam werden deren Ursache und daraufhin Lösungen gesucht. Ein offenes Konfliktmanagement ist in Deutschland ein wichtiges Element der Führungskräftekompetenzen.⁶⁸

Entscheidungsfindung:

Bezüglich des Entscheidungsstils sind in den Kulturen unterschiedliche Umsetzungen erkennbar. So begründet dieser sich in Lateinamerika auf die Intuition der Führungskräfte. Hierbei ist es wichtig, schnell eine Entscheidung zu treffen und nicht alle möglichen Optionen zu erwägen. Europäer tendieren hingegen dazu, ihre Entscheidungen aufgrund der Erkenntnisse in der Vergangenheit zu treffen, während Nordamerikaner rational vorgehen. Diese richten sich nach zukünftigen Ereignissen aus, anstatt vergangene Werte miteinzubeziehen.⁶⁹

Machtdistanz:

Der Wert der Machtdistanz eines Landes gibt das Ausmaß der Machtverhältnisse an und inwiefern diese verteilt und auch akzeptiert sind. In Ländern mit geringer Machtdistanz ist der Mitarbeiter nur begrenzt von der Führungskraft abhängig und Führungsstil wird so gelebt, dass Mitarbeiter bei Entscheidungen informiert und teilweise mitbestimmen dürfen. Zu diesen Ländern gehören beispielsweise Deutschland, Österreich und Großbritannien. Ganz anders sieht es jedoch bei den Ländern mit hoher Machtdistanz, wie Malaysia, Russland und die Slowakei, aus. Hier sind Mitarbeiter sehr stark von der eigenen Führungskraft abhängig und sie erwarten einen autokratischen Führungsstil. Dadurch ergibt sich auch ein anderer Umgang zwischen Mitarbeitern und der Führungskraft. In Ländern mit großer Machtdistanz treten die Mitarbeiter nur sehr selten direkt an den Vorgesetzten heran und sprechen mit ihm oder widersprechen ihm. In Deutschland ist die emotionale Distanz zwischen Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern dagegen eher gering. Die Führungskraft wird als Ansprechperson bei Problemen und Wünschen gesehen. Es ist durchaus auch

⁶⁷ Vgl. Glahn (2010), S. 23.

⁶⁸ Vgl. Thomas (2021), S. 39.

⁶⁹ Vgl. Thomas (2021), S. 40.

denkbar, dass Mitarbeiter anderer Meinung sind und dieses auch offen bei der Führungskraft ansprechen. Die zwei Parteien sehen sich als gleichberechtigt an, im Gegensatz zu Ländern mit hoher Machtdistanz.⁷⁰ Die Mitarbeiter nehmen die Vorstellung hin, dass sie und die Vorgesetzten jeweils mit ungleichen Rechten ausgerüstet sind. Sie erledigen ihre Aufgaben daher immer nach Vorschrift. Aufgrund dieser unterschiedlichen Auffassungen kann es zu einigen Konflikten kommen. Mitarbeiter, die nur eine hohe Machtdistanz kennen, werden erwarten, dass sie von der Führungskraft Anweisungen erhalten. Eine Führungskraft aus einem Land mit geringer Machtdistanz tendiert allerdings dazu, Mitarbeitern in Entscheidung miteinzubeziehen und erwartet daher auch eine aktive Teilnahme von den Mitarbeitern.⁷¹

Individualismus und Kollektivismus:

Individualismus in Gesellschaften zeigt sich dadurch, dass das Interesse des Individuums, also man selbst und die nahe Familie, Priorität gegenüber dem Interesse einer Gruppe hat. Dies betrifft Länder wie die USA, Australien und Großbritannien. Hier werden die eigenen Freiheiten und die Zeit für sich sehr wertgeschätzt. Anders sieht es in den Ländern wie beispielsweise Guatemala, Panama und Kolumbien aus. Diese sind sehr vom Kollektivismus geprägt. Das bedeutet, dass dort das Interesse der Gruppe einen höheren Stellenwert als das Interesse des Individuums hat.⁷² Für die Arbeitswelt hat das zur Folge, dass Mitarbeiter aus einer kollektivistischen Gesellschaft nach den Bedürfnissen der Gruppe handelt, auch wenn das möglicherweise nicht den eigenen Wünschen entspricht. Auch das Leistungsbeurteilungsgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist in einer kollektivistischen Kultur nicht wirklich angesehen. Sie bevorzugen, dagegen eine indirekte Option wie die Entziehung eines Vorteils oder teilen es über Verwandte mit. Explizite Weiterbildungen für Führungskräfte und Methoden werden daher oftmals nur in individualistischen Kulturen entwickelt. Gleichzeitig kann es für die Personalauswahl zur Herausforderung werden. In kollektivistischen Gesellschaften ist es üblich Verwandte von bereits bestehenden Mitarbeitern oder auch Arbeitgebern einzustellen. Demgegenüber sind in individualistisch geprägten Ländern familiäre Beziehungen bei der Arbeit eher ungewollt. Im Extremfall ist es sogar verboten, dass Personen, die verheiratet sind, im selben Unternehmen arbeiten.⁷³

⁷⁰ Vgl. Hofstede et al. (2017), S. 69-75.

⁷¹ Vgl. Hofstede et al. (2017), S. 88-91.

⁷² Vgl. Hofstede et al. (2017), S. 108-117.

⁷³ Vgl. Hofstede et al. (2017), S. 138-140.

3.1.2 Unterschiedliche Bildungssysteme

Da das Bildungssystem ausschlaggebend für die Entwicklung einer Führungskraft und deren Kompetenzen sind, wird nun die Herausforderung der unterschiedlichen Bildungssystemen und die Entwicklungswege zur Führungskraft in verschiedenen Kulturen bzw. Ländern genauer betrachtet. Der Bildungsstand der Führungskräfte international ist die Basis für die Inhalte und vor allem den Umfang der Weiterentwicklung. Einem Unternehmen muss bewusst sein, welche Führungskräfteentwicklungsmethoden für welche Kulturen noch notwendig sind. Beginnend mit dem Schulabschluss zeigen sich bereits einige Änderungen, wie zum Beispiel das Gesamtschulsystem in den USA und das dreigliedrige Schulsystem, mit Hauptschule, Realschule und Gymnasium, in Deutschland. Außerdem wurde in Europa größtenteils auf die Studienabschlüsse Bachelor und Master umgestellt, was dazu führt, dass Bildungsniveaus derzeit noch nicht exakt verglichen werden können.⁷⁴

Auch in Bezug auf die Besetzung von Managementpositionen und die Entwicklung der Führungskräfte gibt es in den Kulturen unterschiedliche Vorgehensweisen.

Der Einstieg in eine berufliche Position leitet sich in vielen Ländern maßgeblich von der Stellung der Hochschule ab. In eigenen Assessment Centern der Firmen wird dann über den Einsatz der Nachwuchsführungskräfte entschieden. In Frankreich werden Absolventen von Elitehochschule für Führungsrollen ausgewählt, die sich anschließend aber im Unternehmen bewähren müssen. Auch die Kontakte, die sie während dem Studium knüpfen konnten, spielt dort eine wichtige Rolle. Auch in Japan werden Nachwuchsführungskräfte direkt von der Hochschule angeworben. Aber nur die besten eines Jahrgangs qualifizieren sich für Managementpositionen. Anschließend werden diese dazu entwickelt aber auch jahrelang beurteilt. In Deutschland wird die Einstiegsposition dagegen kaum von der Wahl der Hochschule beeinflusst. Absolventen absolvieren nach dem Studium ein Traineeprogramm, so dass das Unternehmen die Potentiale in unterschiedlichen Funktionen erkennen kann. Anders ist es in der oberen Hierarchieebene. Hier werden Führungskräfte für einen ganz bestimmten Funktionsbereich entwickelt.⁷⁵

3.1.3 Kommunikationsprobleme

Eine weitere große Herausforderung stellt die interkulturelle Kommunikation dar. Eine fehlende sprachliche Kompetenz, falsche Übersetzungen, unterschiedliche Rituale und die jeweils verschiedenen Kommunikationsverhalten der Länder verursachen

⁷⁴ Vgl. Glahn (2010), S. 30-33.

⁷⁵ Vgl. Holtbrügge (2022), S. 109-110.

häufig Probleme. Während in Deutschland die Sprachintensität sehr hoch ist und die Kommunikation sehr direkt, ist sie in asiatischen Ländern eher indirekt. Eine sehr direkte Art der Verständigung kann hier sehr schnell als verletzend und unhöflich eingestuft werden. Umgekehrt finden die Deutschen, dass Personen mit indirektem Kommunikationsstil nicht auf den Punkt kommen. Außerdem werden in Japan die Mittel Schweigen und Intuition zur Kommunikation eingesetzt, diese repräsentieren unter anderem Respekt gegenüber Führungskräften. All diese Kommunikationsverhalten wurden durch die jeweilige Erziehung geprägt und können kaum noch geändert werden.⁷⁶ Ähnlich ist es mit den Grußritualen der jeweiligen Kulturen. Es gibt einige Unterschiede bezogen auf Körperabstand und Körpernähe, vor allem bei Begrüßung. Des Weiteren ist es in vielen Kulturen üblich den Satz mit einer Entschuldigung zu beginnen. In Deutschland ist dies aber zum Beispiel eine Seltenheit.⁷⁷

Eine weitere Ursache für Fehlkommunikation und Missverständnisse sind aber nach wie vor mangelnde Sprachkenntnisse. Wenn ein Unternehmen mehrere weltweite Standorte wie beispielsweise Deutschland, Italien, Spanien, USA, England und Japan hat, aber ein gemeinsames Führungskräfteentwicklungsprogramm durchführen möchte, stellt sich schnell die Frage in welche Sprache dies durchgeführt wird. Häufig wird man sich auf Englisch verständigen, jedoch kann dies auch zu Verständigungsproblemen führen, wenn nicht alle Teilnehmer gut genug Englisch sprechen, um auch schwierige Inhalte zu verstehen oder nicht alle Mitglieder gleich gut Englisch sprechen. Die Führungskräfte aus England werden wohl in einigen Diskussionen dominieren, da es ihre Muttersprache ist. Die Person, für die es nur eine Fremdsprache ist, wird sich im Gespräch teilweise schwer tun, alles zu verstehen und in seinen Ausdrucksmöglichkeiten begrenzt sein. Zusätzlich können Sprichwörter und Redenswendungen nicht eins zu eins übersetzt werden. Dies führt zu einer Benachteiligung. Selbst bei Gesprächen zwischen Führungskräften aus den USA und England, beide verfügen über die gemeinsame Muttersprache, kann es zu kulturellen Kommunikationsproblemen kommen. Denn hinsichtlich der Grammatik und der Aussprache gibt es einige Unterschiede, bei denen vielleicht gleich klingende Wörter etwas anderes bedeuten oder andere Auffassungen besitzen.⁷⁸

Darüber hinaus kann auch die nonverbale Kommunikation zu Missverständnissen führen. Hierzu zählen alle nicht-sprachlichen Kommunikationsmittel. Beispielsweise repräsentiert Blickkontakt in vielen Kulturen ein Zeichen von Interesse und ist somit

⁷⁶ Vgl. Haller/ Nägele (2013), S. 58-61.

⁷⁷ Vgl. Haller/ Nägele (2013), S. 65.

⁷⁸ Vgl. Erl (2013), S. 104-106.

unerlässlich. In anderen Kulturen bewirkt er das Gegenteil, nämlich Respektlosigkeit und Sittenlosigkeit.⁷⁹

Aus den in Kapitel 3 dargestellten Punkten lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen: Aufgrund der kulturellen und landesspezifischen Besonderheiten kommt es bei einer internationalen Zusammenarbeit häufig zu Problemen. Diese können auch die Arbeit von globalen Führungskräften negativ beeinflussen, da Kommunikationsprobleme und häufig Missverständnisse infolge unterschiedlicher Bildungssysteme und anderer Ansichten hinsichtlich der Arbeits- und Führungskultur entstehen. Um diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, ist es notwendig, dass die Führungskräfteentwicklung auf internationaler Ebene entsprechend angepasst wird.

⁷⁹ Vgl. Žižak/ Schmeisser (2015), S. 55-56.

4 Anwendung internationaler Strategien zur Besetzung von Führungspositionen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen der internationalen Tätigkeit von Unternehmen und der Anwendung einer geeigneten internationalen Strategie zur Besetzung von Führungspositionen. Nachdem zuerst die Internationalisierung und die international tätigen Unternehmen definiert werden, werden anschließend die internationalen Stellenbesetzungsstrategien kritisch analysiert. Anhand dessen soll letztlich festgelegt werden, welche Strategie für welchen Grad der Internationalisierung geeignet ist.

4.1 Theoretische Grundlagen

Zunächst soll definiert werden, was eine Internationalisierung ist und was sie bewirkt, um anschließend die international tätigen Unternehmen und deren Ausprägung von Internationalisierung genauer zu beleuchten.

4.1.1 Internationalisierung

Die Internationalisierung zählt nach wie vor zu den bedeutsamsten Herausforderungen der letzten Jahre und beeinflusst auch wirtschaftliche Unternehmen stark, sodass eine internationale Führungskräfteentwicklung notwendig wird. Daher wird nun der Begriff der Internationalisierung genauer beleuchtet.

Eine konkrete Definition oder auch Zusammenfassung der Internationalisierung ist schwierig zu finden. Im weiten Sinne kann darunter Tätigkeiten im Ausland verstanden werden. Dazu gehört beispielsweise der Export von Produkten, Gründung von Tochtergesellschaften, Produktionshallen und Kooperationen auf der ganzen Welt.⁸⁰ Des Weiteren gibt es verschiedene Stufen der Internationalisierung. Die erste Stufe beginnt mit dem Export, anschließend folgen Lizenzvergabe, Franchising, Joint Venture und Auslandsniederlassungen bis hin zur letzten Stufe, der Tochtergesellschaft im Ausland.⁸¹

Die Entwicklungen der Internationalisierung und der Globalisierung, die ausgedehnteste Form der Internationalisierung, begannen schon vor vielen Jahren und zeigten bereits 1960 einen deutlichen Anstieg der weltweiten Unternehmenstätigkeiten. Heutzutage arbeiten viele Unternehmen nur noch mit Partner, die über Ländergren-

⁸⁰ Vgl. Krystek/ Zur (1997), S. 5.

⁸¹ Vgl. Blom/ Meier (2017), S. 12-13.

zen hinweg liefern können.⁸² Auch Deutschland wird immer internationaler. Das zeigt sich unter anderem an den steigenden Direktinvestitionen, an der Anzahl an Tochtergesellschaften und an den Umsätzen im Ausland. So haben sich beispielsweise die Direktinvestitionen im Ausland innerhalb von 13 Jahren fast verdreifacht.⁸³ Auch der Außenhandel in Deutschland wächst aufgrund der Internationalisierung in den letzten Jahren kontinuierlich an.⁸⁴ Eine weitere Statistik zeigt, dass 2020 fast die Hälfte der Unternehmen internationale Produkte erhalten oder geliefert haben.⁸⁵ Darüber hinaus ist bekannt, dass einige Unternehmen den größten Teil ihres Umsatzes bereits im Ausland generieren und dementsprechend mehr Mitarbeiter dort beschäftigen.⁸⁶ Die Ursache hierfür ist vor allem der Wandel in den letzten Jahren, der diese internationalen Tätigkeiten überhaupt möglich gemacht hat. Dazu gehören zum Beispiel die Herabsetzung von Handelsbeschränkungen, die Verringerung von Vorschriften im Bereich Kapitalverkehr und auch die abnehmenden Transportkosten. All das führt zu neuen Märkten und weltweiten Marktchancen für die deutschen Unternehmen.⁸⁷ Daher werden anschließend die Formen von international tätigen Unternehmen inklusive des Internationalisierungsgrades genauer beleuchtet.

4.1.2 International tätige Unternehmen

Internationale Tätigkeiten von Unternehmen können hinsichtlich der Ausprägung unterschieden werden. Es gibt Unternehmen, die bereits verstärkt international tätig sind und andere, die erst an den Anfängen des Auslandsgeschäftes stehen. Die unterschiedlichen Ausprägungen können sich auch anhand des Internationalisierungsgrades ableiten. Dieser Grad beschreibt das Verhältnis von Inlandsaktivitäten zu den Auslandsaktivitäten in einem Unternehmen. Bei verstärkten Handlungen im Ausland im Vergleich zum Inland, steigt auch der Internationalisierungsgrad an. Hierunter fallen zum Beispiel auch die Anzahl der Mitarbeiter, die im Ausland tätig sind oder der länderübergreifende Umsatz. Weiterhin spielt die Anzahl der Mitarbeiter, die im Ausland tätig sind oder der länderübergreifende Umsatz eine Rolle bei der Messung der Internationalisierung.⁸⁸ Aber auch die Offenheit für andere Kulturen und Denk-

⁸² Vgl. Blom/ Meier (2017), S. 3.

⁸³ Vgl. Bundesministerium für Finanzen (2014), S. 19.

⁸⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017), S. 6.

⁸⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2022), o. S.

⁸⁶ Vgl. Blom/ Meier (2017), S. 5-6.

⁸⁷ Vgl. Kastrop (2000), S. 43.

⁸⁸ Vgl. Engelhard (2018), o. S.

weisen fließt mit ein.⁸⁹ Anhand dieser Punkte werden nun im Nachgang unterschiedliche Arten von internationalen Unternehmen genauer beschrieben.

Von einem internationalen Unternehmen wird grundsätzlich gesprochen, wenn Bereiche, die der Wertsteigerung eines Unternehmens dienen, zum Teil ins Ausland verlagert werden und dort entscheidend für die Verfolgung der unternehmerischen Ziele sind. Diese Firmen können daher auch noch relativ zu Beginn einer internationalen Tätigkeit stehen. Bei multinationalen Unternehmen liegt der Fokus auf der Erfolgssicherung in internationalen Märkten, durch den Aufbau von Tochtergesellschaften im Ausland. Die Entscheidungskompetenzen liegen in den Gastländern auch hauptsächlich bei den jeweiligen Tochtergesellschaften, um sich auf die Auslandsmärkte besser abstimmen zu können. Ein globales Unternehmen hingegen zeigt bereits eine weltweite Vereinheitlichung der Handlungen vor, um die Unternehmensstrategien auf den Weltmarkt auszurichten. Die größte Ausprägung von internationalen Unternehmenstätigkeiten zeigt sich jedoch in einem transnationalen Unternehmen. Diese Unternehmen versuchen sowohl die Lokalisierungsvorteile der ausländischen Tochtergesellschaften zu generieren als auch die Vorteile einer globalen Einheit und Zusammenarbeit.⁹⁰

4.2 Internationale Stellenbesetzungsstrategien nach dem EPRG-Modell

Die Besetzung von Führungspositionen mit international einsetzbaren Führungskräften kann sehr komplex sein, ist aber für den Erfolg einer internationalen Unternehmens von großer Bedeutung. Dafür muss aber zuerst geklärt werden, welche Personalstrategie das Unternehmen im weltweiten Arbeitsmarkt verfolgen möchte. Es gibt verschiedene Optionen der Besetzung von Führungspositionen in ausländischen Niederlassungen. Zum Beispiel mit Personen aus dem eigenen Stammland, mit lokal ansässigen Führungskräften oder mit Personen aus einem Drittland. Hierbei lassen sich vier Strategien aus dem EPRG-Modell von Perlmutter ableiten, die nun anhand von Vor- und Nachteile diskutiert werden.

4.2.1 Ethnozentrisches Konzept

Die ethnozentrisch geprägten Unternehmen versuchen ihre bereits im Stammland etablierte Politik in die ausländischen Standorte zu übertragen. Das bedeutet, dass die Muttergesellschaft in Deutschland gegenüber den anderen Standorten dominiert, da sie unter anderem die Entscheidungsmacht über das Führungsverhalten und die Per-

⁸⁹ Vgl. Krystek/ Zur (1997), S. 5.

⁹⁰ Vgl. Brockhaus (o. J.a), o. S.

sonalarbeit hat. Des Weiteren werden die Ziele und die Kultur vom Hauptsitz übernommen. Die Besetzung von Führungspositionen erfolgt daher hauptsächlich durch Führungskräfte aus dem Stammland, die ihre Qualifikation bereits unter Beweis gestellt haben und mit den Strategien und der Unternehmenskultur vertraut sind.⁹¹

Diese Personen, die für eine längere Zeit im Ausland arbeiten und leben und anschließend wieder in das Stammhaus zurückkehren, nennt man Expatriats.⁹² Der Vorteil hiervon ist, dass die Unternehmenspolitik vom Stammhaus in die ausländischen Niederlassungen übertragen wird. Gleichzeitig können Einheimische von den Kenntnissen der Führungskraft profitieren und die Kommunikation zwischen Mutterhaus und den ausländischen Niederlassen wird vereinfacht.⁹³

Es treten dennoch einige Probleme bei der Verfolgung dieser Strategie auf. Zum einen werden entsandte Führungskräfte mit einer neu und vor allem fremden Kultur konfrontiert. Das kann im schlimmsten Fall zu einem Kulturschock führen. Zum anderen beeinträchtigen Sprachbarrieren oftmals die Kommunikation und trotzdem müssen neue Kunden und Mitarbeiter verstanden und berücksichtigt werden. Zusätzlich zu diesen Punkten ist die mitreisende Familie regelmäßig ein Faktor, weshalb der Auslandseinsatz frühzeitig abgebrochen wird.⁹⁴ Zudem bekommen die lokalen Mitarbeiter im Gastland das Gefühl, dass ihre Karrierechancen begrenzt sind. Vor allem Führungspositionen scheinen für diese unerreichbar. Daher kommt es auch oft zu Ablehnung gegenüber entsandten Mitarbeitern.⁹⁵

4.2.2 Polyzentrisches Konzept

Gegensätzlich zur ethnozentrischen Orientierung zeichnet sich die polyzentrische Strategie durch die Toleranz von anderen Kulturen und demnach auch kultureller Unterschiede aus. Hier stehen das Gastland und deren Strategien und Konzepte im Vordergrund. Die Führungspositionen in der ausländischen Niederlassung werden daher entsprechend mit lokalen Führungskräften, die die kulturellen Gegebenheiten kennen, besetzt.⁹⁶ Diese werden natürlich zuvor im Stammhaus in Deutschland eingearbeitet. Einheimische Mitarbeiter aus Tochtergesellschaften, die dann in die Hauptniederlassung entsendet werden, nennt man Impatriats.⁹⁷ Vorteile einer einheimischen Führungskraft sind perfekte Sprachkenntnisse und das vorhandene Wis-

⁹¹ Vgl. Stallmann (2015), S. 325.

⁹² Vgl. Billmaier (2020), S. 90.

⁹³ Vgl. Batsching (2018), S. 60.

⁹⁴ Vgl. Fischer (2006), S. 198.

⁹⁵ Vgl. Meckl (2014), S. 237.

⁹⁶ Vgl. Stallmann (2015), S. 325.

⁹⁷ Vgl. Schwuchow (2018), S. 44.

sen und Verständnis über die Kultur und das Land. Des Weiteren spart sich das Unternehmen enorme Kosten ein, da der Einsatz von Expatriates sehr teuer ist.⁹⁸

Gleichzeitig kann es aber zu Kommunikationsproblemen zwischen den Standorten kommen und weiterführend zu dem Problem, dass die Niederlassungen unterschiedliche Ziele und Strategien verfolgen.⁹⁹ Auch die Kontrolle der ausländischen Niederlassung wird erschwert, wenn sich dort keine Mitarbeiter aus dem Stammhaus befinden. Zusätzlich kommt es zu sehr aufwendigen Maßnahmen der Personalentwicklung, da diese für ein anderes Land organisiert werden muss und daher auch ausländische Trainer ausgesucht oder deutsche Trainer mit entsprechenden Fremdsprachenkenntnissen entsendet werden müssen.¹⁰⁰

4.2.3 Regiozentrisches Konzept

Bei dem regiozentrischen Ansatz werden gleichartige Länderstandorte zu in sich gleichartigen Gruppen zusammengefasst. Zu den jeweils anderen Gruppen sind sie hingegen möglichst heterogen. Die einzelnen Gruppen werden dann verschieden bearbeitet, sodass die Ländergruppen und deren Kulturen und Bedingungen differenziert berücksichtigt werden und folglich Synergieeffekte daraus entstehen. Eine lokale Hauptgeschäftsstelle wird bestimmt, die zum Interessenvermittler der Ländergruppe dient.¹⁰¹ Dieser Ansatz versucht daher innerhalb der Regionen ein weltweit einheitliches System aufzubauen, sich aber dennoch an die einzelnen Länder anzupassen. Nachteilig ist dabei aber, dass sich zwischen den Regionen sehr große Unterschiede sowohl bei der Unternehmenspolitik als auch bei der Führungsweise bilden. Daher würden je nach Region verschiedene Führungskräfteentwicklungsprogramme durchgeführt werden.¹⁰²

4.2.4 Geozentrisches Konzept

Die geozentrische Führungsorientierung sieht alle ausländischen Märkte als einheitlichen Markt an. Somit wird eine einheitliche und von mehreren Kulturen geprägte Unternehmenspolitik umgesetzt.¹⁰³ Alle Niederlassungen handeln nach einem Ziel, aber können sich an lokale Gegebenheiten anpassen, sofern die einheitlichen globalen Richtlinien eingehalten werden. Üblich ist daher auch eine globale Ausrichtung

⁹⁸ Vgl. Batsching (2018), S. 61.

⁹⁹ Vgl. Blom/ Meier (2017), S. 28.

¹⁰⁰ Vgl. Meckl (2014), S. 237.

¹⁰¹ Vgl. Stallmann (2015), S. 326.

¹⁰² Vgl. Holtbrügge/ Welge (2015), S. 48.

¹⁰³ Vgl. Blom/ Meier (2017), S. 28.

der Führungskräfteentwicklung und nicht nach Standorten differenziert.¹⁰⁴ Des Weiteren wird bei der Besetzung von Führungspositionen nicht auf eine bestimmte Nationalität geachtet, deshalb kann das weltweite Führungskräfte-Potential ausgeschöpft werden und die Rekruter sind hinsichtlich der Personalbeschaffung nicht eingeschränkt. Daher werden die Fähigkeiten und das Können der Personen in den Vordergrund gerückt, unabhängig von der Herkunft. Außerdem werden speziell Führungskräfte ausgewählt, die bereits in mehreren Ländern und Kulturen gearbeitet haben und sich daher auf kein Land oder Kultur fixiert haben. Somit wird auch die Eingewöhnung während einer Entsendung vereinfacht. Weiterhin profitieren Unternehmen und deren Niederlassungen von dem Informations- und Erfahrungsaustausch der weltweit entsendeten Führungskräfte. Nichtsdestotrotz kommt es bei dieser Strategie zu einer sehr komplexen Kommunikationsstruktur mit erhöhtem Koordinationsbedarf.¹⁰⁵ Die Führungspositionen müssen aus einem globalen Talentepool ausgewählt werden, eine einheitliche weltweite Führungskräfteentwicklung muss globale Manager ausbilden und eine internationale Firmensprache muss gefunden werden.¹⁰⁶

4.3 Anwendung

Nun stellt sich für international tätige Unternehmen die Frage, welche Strategie wann verfolgt werden soll. Studien haben gezeigt, dass Unternehmen mit Auslandsniederlassungen häufig die geozentrische und die ethnozentrische Strategie verfolgen. Die geozentrische Strategie ist als eine modernere Variante bekannt.¹⁰⁷ Grundsätzlich stellt sich heraus, dass die ethnozentrische Strategie für Unternehmen geeignet ist, deren internationale Handlungen noch sehr gering ausfallen, also der Internationalisierungsgrad minimal ist. Es besteht also beispielsweise eine anfängliche Zusammenarbeit mit ausländischen Firmen und der Transfer von Kultur wird sichergestellt, indem Führungskräfte in andere Länder entsandt werden.¹⁰⁸ Die Koordination von Führungskräften aus unterschiedlichen Ländern und eine globale Ausrichtung wären für diesen Grad der Internationalisierung zu aufwendig. Bei Firmen, deren Niederlassungen im Ausland weitestgehend selbstständig arbeiten und von der Muttergesellschaft unabhängiges Leitbild entwickelt haben, ist eine polyzentrische Strategie angebracht. Empfehlenswert ist sie außerdem, wenn die Arbeitsbedingungen des

¹⁰⁴ Vgl. Schwuchow (2018), S. 41.

¹⁰⁵ Vgl. Holtbrügge/ Welge (2015), S. 327.

¹⁰⁶ Vgl. Bleicher (1997), S. 595.

¹⁰⁷ Vgl. Ackermann/ Wehner (2010), S. 21.

¹⁰⁸ Vgl. Bleicher (1997), S. 594.

Gastlandes sich extrem von denen des Stammhauses unterscheiden.¹⁰⁹ Darüber hinaus haben Unternehmen bereits die Erfahrungen machen müssen, dass Stammhausentsendete den Auslandseinsatz aufgrund eines Kulturschockes schnell abgebrochen haben. Daraufhin hat beispielsweise die Audi AG das Audi China Expert & Management Programm eingeführt, das dazu dient die Einsätze von Expatriate zu reduzieren und gleichzeitig lokale Mitarbeiter aus China so zu entwickeln, dass sie dort Führungspositionen besetzen können. Das Programm wird in China bei einer Gesellschaft von Audi mit Young Professionals und Hochschulabsolventen durchgeführt. Bei dem 15 Monate andauernden Programm sollen Mitarbeiter aus China, unter anderem mit einem Einsatz als Impatriate an deutschen Standorten, so vorbereitet werden, dass sie zukünftig Führungspositionen in chinesischen Niederlassungen übernehmen können, die ansonsten mit einem Expatriate besetzt werden müssen.¹¹⁰ Dennoch gehen hier Standardisierungsvorteile aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsweisen verloren.¹¹¹ Das spielt unter anderem auch eine große Rolle bei der Wahl der Strategie. Ein Unternehmen muss entscheiden, ob es die Vorteile der Standardisierung und Vereinheitlichung ausnutzen oder von den lokalen Differenzierungsvorteilen profitieren möchte.¹¹² Mit einem bereits sehr hohen Grad der Internationalisierung, daher auch entsprechend viele Auslandsniederlassungen, empfiehlt sich die geozentrische Strategie. Damit können die Niederlassungen einheitlich und weltweit zusammenarbeiten, um den Gesamterfolg des Unternehmens voranzutreiben und sich auf den Weltmarkt zu fokussieren. Aufgrund dessen ist es auch wichtig internationale Führungskräfte auf dem weltweiten Arbeitsmarkt zu finden. Sie sollen die verschiedenen Kulturen zusammenbringen und daraus Synergien schaffen.¹¹³ Außerdem kann hieraus ein internationaler Lerneffekt entstehen, da die verschiedenen Kulturen und Länder voneinander lernen können.¹¹⁴

Die Theorie, dass die Wahl der Strategie mit dem Internationalisierungsgrad zusammenhängt konnte bisher nicht bestätigt werden. Dennoch liegt die Annahme nahe, dass auf eine Strategie umgestiegen werden sollte, sobald die internationalen Tätigkeiten zunehmen, um von den Vorteilen profitieren zu können.

Da die vergangenen Entwicklungen in Deutschland gezeigt haben, dass die Internationalisierung in vielen Unternehmen bereits sehr weit fortgeschritten ist, wird sich

¹⁰⁹ Vgl. Holtbrügge/ Welge (2015), S. 354-355.

¹¹⁰ Vgl. Meier/ Mathieu (2018), S. 101-102.

¹¹¹ Vgl. Holtbrügge/ Welge (2015), S. 355.

¹¹² Vgl. Scholz (2000), S. 72.

¹¹³ Vgl. Batsching (2018), S. 69-70.

¹¹⁴ Vgl. Hanke/ Hruby (2015), S. 38.

diese Arbeit nun weiter auf die geozentrische Strategie fokussieren. Im Nachgang wird die Führungskräfteentwicklung an internationale Unternehmen, die hauptsächlich die geozentrische Strategie verfolgen, angepasst.

5 Anpassung der internationalen Führungskräfteentwicklung unter Berücksichtigung der geozentrischen Besetzungsstrategie

Aus den in Kapitel drei erwähnten Herausforderungen wird deutlich, dass eine Führungskräfteentwicklung bei international operierenden Unternehmen angepasst werden muss, um kulturelle Missverständnisse zu vermeiden und eine globale Zusammenarbeit anzutreiben. Die Weiterentwicklung von weltweit agierenden Managern wird nun unter Berücksichtigung der geozentrischen Besetzungsstrategie überarbeitet indem zuerst die Anforderungen eines weltweit agierenden Managers, dann die Auswahl dieser und abschließend die Methoden einer international einheitlichen Entwicklung formuliert werden.

5.1 Anforderungen internationaler Führungskräfte

Aus den oben genannten Herausforderungen ergeben sich nun veränderte und neue Anforderungen für Führungskräfte in einem internationalen Umfeld. Denn während Mitarbeiter innerhalb derselben Kultur ähnlich Werte und Verhalten haben und dementsprechend die Zusammenarbeit grundsätzlich harmonisch und ohne Probleme erfolgt, ist es in Situationen, in denen sich mehrere Kulturen überschneiden, schwierig. Hier muss man sich zum Teil von den eigenen Normen lösen können, um andere zu akzeptieren und Ablehnung und Missverständnisse zu verhindern.¹¹⁵ Das gelingt aber nur, wenn eine internationale Führungskraft über nachfolgende Kompetenzen, neben den bereits vorherig genannten klassischen Anforderungen verfügt.

5.1.1 Flexibilität

Zum einen gewinnt die Flexibilität noch mehr an Bedeutung. Aufgrund der Globalisierung sollten Führungskräfte zukünftig dazu bereit sein, sich mit neuen und veränderten Situationen zu befassen. Dementsprechend auch neue Methoden anzuwenden und die eigenen vorherigen Prozesse zu überdenken und Neues auszuprobieren. Die einfache Flexibilität reicht aber im internationalen Kontext nicht aus. Die Führungskraft muss auch bereit sein, sich räumlich zu verändern und anzupassen. Dazu gehört zum Beispiel die Bedingung im Ausland zu arbeiten und zu leben. Gleichzeitig wird erwartet, dass sie dadurch auch veränderte Arbeitszeiten hinnehmen. In vielen Ländern gibt es sowohl Zeitverschiebungen als auch veränderte Feiertagen. Weiterhin ist

¹¹⁵ Vgl. Blom/ Meier (2017), S. 135.

es wichtig, dass die Führungskraft auch geistig flexibel bleibt und sich somit schnell an neue Bedingungen anpasst und andere Sprachen beherrscht.¹¹⁶

Zur flexiblen Führung gehört im interkulturellen Umfeld auch die Anwendung eines situativen Führungsstils dazu. Dadurch soll sich das Verhalten der Führungskraft an die jeweilige Situation und die betroffenen Mitarbeiter anpassen.¹¹⁷ Im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen sollte der Vorgesetzte demnach in der Lage sein, seinen Führungsstil entsprechend der Kultur des Landes abzustimmen, um auch die Bedürfnisse und Gewohnheiten der lokalen Mitarbeiter zu berücksichtigen.

5.1.2 Physische und psychische Belastbarkeit

Gerade für Führungskräfte, die für einen weltweiten Einsatz geplant sind, ist es erforderlich, dass sie die entsprechende physische als auch psychische Belastung stemmen können. Denn die Gesundheit wird sowohl durch eine eventuelle starke Änderung der klimatischen Bedingungen als auch veränderte Ortszeiten beansprucht werden.¹¹⁸ So muss man sich beispielsweise auf ein tropisches Klima in Teilen von Südafrika mit sehr warmen Temperaturen und einer hohen Luftfeuchtigkeit einstellen. Aber auch mit einem Einsatz in einer subpolaren Zone mit einer Jahresdurchschnittstemperatur von 0° C muss gerechnet werden.¹¹⁹ Des Weiteren ist die Gesundheitsversorgung in einigen Entwicklungsländern teilweise noch sehr schlecht. Eine ärztliche Behandlung oder die Verfügbarkeit von Arzneimitteln ist entweder nur mit großem Aufwand oder gar nicht erreichbar. Auch die notwendige Kühlung bestimmter Medikamente ist in diesen Ländern oftmals nicht einfach möglich. Daher ist der internationale Einsatz für Führungskräfte, die von der Einnahme bestimmter Medikamente abhängig sind, in jedem Fall nicht für Entwicklungsländer empfehlenswert. Auch für Personen, die generell ein geschwächtes Immunsystem haben oder anfällig für Krankheiten sind, ist ein ständiger Orts- und Klimawechsel fraglich. Es ist sowohl eine Belastung für den Magen-Darm-Trakt, als auch für verschiedene Organe wie das Herz, die Lunge und die Leber. Hinzu kommt, dass für das Einreisen in bestimmten Ländern eine bestimmte Impferfordernis, zum Beispiel die Gelbfieber-Impfung, besteht. Führungskräfte, die sich entweder nicht impfen lassen möchten oder aus gesundheitlichen Gründen nicht geimpft werden dürfen, können in diesen Ländern nicht eingesetzt werden. Diese Impfbereitschaft und auch das in Kauf nehmen möglicher Nebenwirkungen ist eine psychische Beanspruchung. Gleichzeitig

¹¹⁶ Vgl. Pastoors et al. (2019), S. 36-37.

¹¹⁷ Vgl. Hofbauer/ Kauer (2014), S. 18.

¹¹⁸ Vgl. Dülfer/ Jöstingmeier (2008), S. 524.

¹¹⁹ Vgl. Blom/ Meier (2017), S. 172.

wird es zur Belastungsprobe, wenn Führungskräfte im Ausland krank werden und an dem veränderten Klima leiden. Denn dann setzt bei vielen Menschen das Gefühl von Heimweh ein, auch bei denen, die sonst gegenüber neuen Umgebungen sehr aufgeschlossen sind.¹²⁰

5.1.3 Kulturelle Kompetenz

Um kulturelle Überschneidungssituationen und somit auch die Herausforderungen erfolgreiche zu begegnen ist jedoch die kulturelle Kompetenz unumgänglich. Sie ist maßgebend für einen gelungenen kulturellen Austausch zwischen der eigenen und einer fremden Kultur. Unter anderem beschreibt sie die Fähigkeit, die Wahrnehmungen, Ansichten, Meinungen und Emotionen aus andern Kulturen zu respektieren, anzunehmen und eine Toleranz gegenüber kulturell bedingter Gegensätzlichkeit zu entwickeln. Daraus ergeben sich Synergien in der Zusammenarbeit und bei der Problembewältigung.¹²¹ Folgende Charaktereigenschaften einer Führungskraft bekräftigen die Entwicklung einer solchen kulturellen Handlungskompetenz. Die Offenheit für Neues, der Respekt gegenüber anderen Kulturen und die Bereitschaft, sich auf diese einzulassen sind wichtige Merkmale. Darüber hinaus ist es essentiell, dass man das kulturell bedingte Handeln des Gegenübers aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und nicht verurteilt. Dazu gehört auch, dass man über eine gewisse Ambiguitätstoleranz verfügt und daher andere vielleicht auch widersprüchliche Interessen annimmt und aushält. Zusammenfassend ist es also wichtig, dass die Führungskraft offen für andere Kulturen, Handlungen und Interessen, die davon geprägt sind, ist. Gleichzeitig muss sie aber auch empathisch sein, um sich auch in Verhaltensweisen der anderen Kultur hineinversetzen und diese auch wertschätzen zu können.¹²² Die kulturelle Kompetenz kann zudem in weitere Teilkompetenzen untergliedert werden. Angefangen mit der kognitive Teilkompetenz, die für das Wissen über andere Kulturen, deren Funktionsweise und die Unterschiede untereinander steht. Dies kann beispielsweise bei einem Auslandseinsatz gesammelt werden. Somit lassen sich mögliche Auswirkungen einer bestimmten Kultur einschätzen und darauf reagieren. Die affektive Teilkompetenz befasst sich mit Haltung gegenüber Personen aus anderen Kulturen. Das zeigt, inwiefern jemand Interesse an anderen Kulturen zeigt und sich in die Verhaltensmuster hineinversetzen kann. Daneben gibt es abschließend noch die pragmatisch-kommunikative Kompetenz. Dadurch ergibt sich eine gelungene

¹²⁰ Vgl. Dülfer/ Jöstingmeier (2008), S. 524-527.

¹²¹ Vgl. Thomas (2021), S. 10.

¹²² Vgl. Thomas (2021), S. 17.

Kommunikation zwischen Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Unter anderem werden Kommunikationsmuster oder auch kulturspezifische Grußrituale erlernt und wie diese erfolgreich eingesetzt werden können. Auch bei der Findung von Konfliktlösungen spielt dies eine wichtige Rolle.¹²³

Die Anfänge einer kulturellen Kompetenz können sich bereits während eines Urlaubs im Ausland entwickeln. So gibt es beispielsweise Personen, die von Grund auf eine gewisse Neugier für neue Kulturen und Länder aufweisen. Andere hingegen möchten im Urlaub dasselbe Essen, dieselben Regeln und die gewohnten Freizeitaktivitäten antreffen. Diese Menschen sind daher oftmals nicht für die Rolle als internationale Führungskraft geeignet.¹²⁴ Denn gerade bei der Verfolgung der geozentrischen Strategie ist es wichtig, die eigene Kultur weitestgehend loszulassen und keine Angst vor etwas fremdem und neuen zu haben. Die Führungskräfte werden in verschiedenen Ländern eingesetzt und lernen demnach einige Kulturen, denen sie sich anpassen müssen. Wer damit bereits im Sommerurlaub Probleme hat, ist vermutlich hinsichtlich dieser Einstellung auch nicht mehr zu ändern.

Abschließend kann anhand der genannten Kompetenzen zusammengefasst werden, dass es wichtig ist, sich mit anderen Kulturen auseinanderzusetzen und bereit ist, diese anzunehmen, zu verstehen und zu respektieren. Gerade bei Führungskräften, die weltweit flexibel eingesetzt werden, ist es wichtig, dass sie sich von ihrer eigenen Kultur lösen können. Da sie zusätzlich zu den bereits klassischen Führungskompetenzen benötigt werden, muss sich auch die Entwicklung internationaler Führungskräfte darauf anpassen.

5.2 Internationale Besetzung von Führungspositionen

Wie bereits in einem vorangegangenen Teil erwähnt, werden bei der geozentrischen Besetzungsstrategie Führungskräfte mit unterschiedlichen Nationalitäten, rein abhängig von ihrer Qualifikation eingestellt. Daher wird im Folgenden näher auf die Schaffung eines globalen Talentpools mit weltweiten Führungspotentialen eingegangen.

5.2.1 Globaler Talent-Pool

Die Führungspositionen werden bei diesem Ansatz durch einen globalen Talentpool besetzt. Somit befinden sich in diesem Pool internationale Kandidatinnen, die unabhängig von ihrer Nationalität, das Potential aufweisen, eine Schlüssel- bzw. Führungsposition zu übernehmen.

¹²³ Vgl. Erl (2013), S. 11-14.

¹²⁴ Vgl. Dülfer/ Jöstingmeier (2008), S. 521-522.

sition im Unternehmen zu besetzen.¹²⁵ Ebenso wie bei dem lokalen Talentmanagement in Kapitel zwei bereits aufgeführt, werden identifizierte Talente in einer Datenbank aufgenommen. Dabei kann es sich um externe Personen handeln, für die momentan keine passende Stelle existiert oder sie selbst noch nicht verfügbar sind, weil sie beispielsweise noch studieren und an der Hochschule oder Universität als Potential entdeckt worden sind.¹²⁶ Gleichzeitig kann es sich aber auch um interne Talente handeln, die bereits im Unternehmen arbeiten. Der globale Talent-Pool unterscheidet sich von dem lokalen darin, dass viele Kandidaten unterschiedlicher Herkunftsländer aufgenommen werden. Es soll unter anderem sichergestellt werden, dass sie die oben aufgeführten Anforderungen mitbringen und bestenfalls bereits im Ausland tätig waren. Aufgrund des internationalen Arbeitsmarktes ist die Vielfalt an Persönlichkeiten mit herausragenden Qualifikationen sehr viel größer, als bei einer Beschränkung auf den lokalen Arbeitsmarkt. Zu jedem Kandidaten in diesem Pool werden dann Angaben zur Verfügbarkeit, Kompetenzen, Sprachkenntnisse und eventuelle Präferenzen hinsichtlich Land und Position vermerkt.¹²⁷ Anschließend können sie in verschiedene Kategorien unterteilt werden. Zum einen können sie direkt einer Stelle oder vorerst nur einer Niederlassung oder einer spezifischen Abteilung zugeordnet werden. Andererseits können sie aber auch nach den eigenen Wunschvorstellungen zum Beispiel der gewünschten Position oder Abteilung differenziert werden.¹²⁸

5.2.2 Internationale Traineeprogramme

Ein globaler Talentpool kann unter anderem durch Mitglieder eines internen Traineeprogrammes gefüllt werden. Diese Programme werden in Unternehmen unter anderem auch zur Einarbeitung von Mitarbeitern und Hochschulabsolventen genutzt.¹²⁹ Letztlich soll damit die Nachfolge von Führungs- und Schlüsselpositionen weitestgehend durch die Gewinnung und Förderung von talentierten Absolventen der Hochschule oder Universität sichergestellt werden.¹³⁰ Daher findet man diese Programme häufig in Unternehmen an, um Personen innerhalb von einem halben oder auch zwei Jahren den Einstieg ins Berufsleben zu erleichtern.¹³¹ Ein Trainee wird dadurch definiert, dass er im Rahmen eines Programms eine praxisbezogene Ausbildung in einem Unternehmen absolviert. Diese beinhaltet den Durchlauf von ver-

¹²⁵ Vgl. Festing et al. (2011), S. 219.

¹²⁶ Vgl. Gutmann/ Gatzke (2015), S. 78.

¹²⁷ Vgl. Festing et al. (2011), S. 251.

¹²⁸ Vgl. Gutmann/ Gatzke (2015), S. 80.

¹²⁹ Vgl. Becker/ Becker (2021), S. 220.

¹³⁰ Vgl. Haarhaus (2022), S. 135.

¹³¹ Vgl. Becker/ Becker (2021), S. 220.

schiedenen Unternehmensbereichen, um anschließend eine spezielle, in diesem Fall eine führende, Tätigkeit ausführen zu können.¹³² Sowohl für Trainees als auch für das Unternehmen gibt das den Vorteil, dass die Fähigkeiten und Potentiale von Absolventen entdeckt werden und somit direkt für den Einsatz im Unternehmen genutzt werden können.¹³³ In Bezug auf die internationale Führungsbesetzung sollten demnach direkt mehrere Absolventen unterschiedlicher Herkunftsländer berücksichtigt werden. Hierzu ist eine Kooperation mit Hochschule und Universitäten denkbar, die internationale Studiengänge anbieten. Der Fokus bei der Vorauswahl der Trainees sollte, wie bei dem globalen Talentpool bereits erwähnt, auf die Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Ländern und Kulturen sein. Absolventen, die bereits häufig im Ausland waren, mehrere Fremdsprachen sprechen und nicht sich nicht nur auf eine bestimmte Kultur und Sichtweise beschränken, können hier bereits positiv herausstechen.

Es gibt längst einige Praxisbeispiele von erfolgreichen internationalen Traineeprogrammen, wie das von BWM. Dort ist das internationale BWM Group Graduate Programm entstanden. Es soll Nachwuchsführungskräfte an anstehende Veränderungen und die komplexen Ansprüche eines globalen Unternehmens nahebringen. Den Trainees wird bereits anfangs eine Zielabteilung zugeschrieben, dennoch werden sie in verschiedenen Bereichen ausgebildet. Das Programm dauert 15 Monate an und fokussiert sich neben den klassischen Ausbildungselementen auf die internationale Arbeit. Die Auswahl der Trainees erfolgt anhand eines Anforderungsprofils, das bereits auf schwierige und weltweite Tätigkeiten zugeschnitten ist. Klassischen Führungskompetenzen wie eine Veränderungsbereitschaft, Teamfähigkeit und die Selbstreflexion sind zudem Bestandteil der Profils. Hinzu kommen ein herausragender Hochschulabschluss und eine erste Berufserfahrung durch Praktika oder ähnliches. Für das internationale Programm ist außerdem eine Auslandserfahrung von mindestens vier Monaten Voraussetzung, genauso wie Fremdsprachenkenntnisse. Zugleich wird das Profil durch die spezifischen Anforderungen der entsprechenden Fachabteilung ergänzt.¹³⁴ Auch die Firma Spar führt ein internationales Management-Traineeprogramm durch. Dabei sollen potentielle Nachwuchsführungskräfte direkt aus Universitäten und Hochschulabsolventen gesucht werden. Nach 18 Monaten

¹³² Vgl. Brockhaus (o. J.c), o. S.

¹³³ Vgl. Becker/ Becker (2021), S. 220.

¹³⁴ Vgl. Fargel/ Behrendt (2010), S. 43-44.

Ausbildung können die Trainees dann einen anspruchsvollen Arbeitsplatz bei Spar erwarten.¹³⁵

Daran kann man bereits erkennen, dass der globale Talentpool durch die herangebildeten Trainees gefüllt wird. Mit welchen Entwicklungsmaßnahmen diese für die internationale Tätigkeit vorbereitet werden, wird im Kapitel 5.3 behandelt.

5.3 Internationale Führungskräfteentsendung

Mit dem Einsatz des globalen Talentpools kommt es für Führungskräfte unter Berücksichtigung der geozentrischen Strategie in jedem Fall zu einer Auslandsentsendung, da sie unabhängig ihres Herkunftslandes für verschiedene Niederlassungen eingestellt werden. Es kann zum Beispiel sein, dass diese aus einem Drittland kommt, das weder dem Stammland noch dem Land der Niederlassung entspricht. Zum Beispiel wird eine Führungsposition in Spanien mit einer Führungskraft aus Frankreich besetzt. Dennoch kann es auch sein, dass die passende Führungskraft aus Deutschland, aus dem Stammland, oder aus dem entsprechenden Gastland stammt. Somit werden hier auch Teile der ethnozentrischen und polyzentrischen Strategie angewendet.

Die Entsendung der Führungskräfte in verschiedene ausländische Niederlassungen ist für globale Unternehmen daher ein wichtiges Thema. Sie beschreibt eine Tätigkeit im Ausland, die von unterschiedlicher Dauer sein kann. Einerseits gibt es die kurzfristigen Einsätze, die entweder dazu dienen ein Projekt im Ausland zu überwachen oder als Überbrückung, bis für die Führungskraft eine dauerhaft Lösung gefunden ist. Andererseits gibt es Langzeitentsendung über mehrere Jahre, bei der die Führungskraft eine klar festgelegte Position in einer ausländischen Niederlassung übernimmt.¹³⁶ Während die Auslandsentsendungen bei der ethnozentrischen Strategie darauf abzielen, dass die Führungskräfte anschließend wieder in ihr Heimatland zurückkehren, sollen Führungskräfte sich bei dem geozentrischen Ansatz von ihrer Herkunft lösen und dauerhaft im Ausland eingesetzt werden. Der Auslandseinsatz ist für sie daher eine andauernde Situation mit der Aufgabe, die Länder und Kulturen unterschiedlich wechseln zu können und sich nicht an eine Nation zu binden.¹³⁷

Ebenso gibt es unterschiedliche Unternehmensziele, die anhand einer Auslandsentsendung verfolgt werden können. Zum Beispiel zählen die persönliche Weiterentwicklung der Führungskräfte, die globale Organisationsentwicklung, das Aufheben

¹³⁵ Vgl. SPAR Österreichische Warenhandels-AG (o. J.), o. S.

¹³⁶ Vgl. Dowling et al. (2008), S. 90.

¹³⁷ Vgl. Blom/ Meier (2017), S. 135.

des Führungskräftemangels und das Vereinheitlichen der Unternehmenskultur zu den Absichten von Entsendungen. Bei der geozentrischen Strategie liegt der Fokus hauptsächlich darauf, dass die Personalbeschaffung vereinfacht und der Führungskräftemangel reduziert wird, da die Führungskräfte weltweit eingesetzt werden können, ohne dass auf die Herkunft dieser geachtet werden muss. Gleichzeitig entsteht durch den extremen Entsendungsanteil nationaler Führungskräfte ein Know-How-Transfer.¹³⁸ Deshalb stellt der Aufenthalt außerhalb des eigenen Herkunftslandes in dieser Arbeit nicht nur einen Teil der Methoden zur internationalen Führungskräfteentwicklung dar, indem die Führungskräfte Erfahrungen im Ausland sammeln und besser auf die internationalen Herausforderungen vorbereitet werden, sondern viel mehr einen elementaren Bestandteil der internationalen Führungskarriere.¹³⁹

Unerheblich welche Nationalität und Kultur die Führungskräfte haben und in welchem Land sie eingesetzt werden, es müssen immer entsprechende Trainings vom Unternehmen angeboten werden, um sie auf die Auslandseinsätze und den Umgang vorzubereiten. Deshalb wird im nächsten Punkt näher auf die Methoden und Trainings der internationalen Führungskräfteentwicklung eingegangen.

5.4 Methoden der internationalen Führungskräfteentwicklung

Die Methoden, die im Kapitel 2.1 genannt wurden, sind auch für die internationale Führungskräfteentwicklung von Bedeutung. Der Inhalt von Seminaren und Trainings muss entsprechend an die neuen Herausforderungen und auch Anforderungen angepasst werden, sowie Coaching, Mentoring und Job Rotation. Dennoch gibt es noch weitere Methoden, die für eine internationale Führungskräfteentwicklung unerlässlich sind. Diese werden im Nachgang beschrieben.

5.4.1 Interkulturelle Trainings

Eine der wichtigsten Methoden ist das interkulturelle Training, um die interkulturelle Kompetenz zu entwickeln. Das Ziel ist demzufolge, dass die Führungskräfte und gegebenenfalls ihre Familien die Anforderungen im kulturellen Umfeld bewältigen können. Durch das Reflektieren der eigenen Kultur, das Kennenlernen einer fremden Kultur und die Entwicklung von Toleranz sollen Führungskräfte für einen internationalen Umgang und den bereits genannten Auslandseinsätzen perfekt vorbereitet werden.

¹³⁸ Vgl. Blom/ Meier (2017), S. 120-121.

¹³⁹ Vgl. Brand-Noé (2006), S. 3.

Grundsätzlich handelt das interkulturelle Training von den Unterschieden zwischen der Kultur im Heimat- bzw. Gastland. Darüber hinaus werden Fallbeispiele und verschiedene Führungssituationen trainiert. Die Teilnehmer sollen bestimmte Kulturstandards kennenlernen, sei es der Umgang mit Zeit, die Äußerung von Emotionen und die Art der Kommunikation in anderen Ländern und Kulturen.¹⁴⁰ Unterschieden wird dann zwischen diesen allgemeinen kulturellen Trainings und den kulturspezifischen Trainings. Hier bereitet sich die Führungskraft auf eine ganz bestimmte Kultur vor.¹⁴¹ Das kann zum Beispiel bei Führungskräften der Fall sein, die in asiatischen Ländern eingesetzt werden, da sich diese Kultur erheblich von der deutschen unterscheidet.

Zudem kann im Vorfeld eine Einteilung der Teilnehmer in Zielgruppen durchgeführt werden. Das Training wird dann mit verschiedenen Trainingsarten je nach bereits vorhandenen Kompetenzen oder auch Defiziten gestaltet. Das Training kann unter anderem ein kognitives Trainingsziel verfolgen, in dem hauptsächlich Informationen und Wissen über die Kulturen vermittelt werden. Das Ziel ist, dass den Teilnehmern erstmals bewusst werden soll, dass das Verhalten und die Wahrnehmung durch die jeweilige Kultur beeinflusst werden. Da man die eigenen Verhaltensmuster als selbstverständlich annimmt, registriert man die Wirkung auf andere dabei nicht. Demzufolge ist es wichtig, zuerst die eigene Kultur zu verstehen, um fremde Kulturen vorteilsfrei zu begegnen. Durch das Training soll unter anderem die neue komplexe Kultur vereinfacht werden und somit auch die Unsicherheiten abgebaut werden. Das passiert, wenn die Führungskräfte die andere Kultur richtig einschätzen können und sich über den Einfluss des eigenen Verhaltens bewusst sind. Zusätzlich soll ihnen im interkulturellen Training gezeigt werden, dass Unterschiede aufgrund verschiedener Kulturen positiv genutzt werden können und somit Synergien in der internationalen Zusammenarbeit entstehen. Ein anderes Ziel, das verfolgt werden kann, ist das affektive Training. Dabei soll in erster Linie die interkulturelle Sensibilität trainiert werden, die dazu dient die Teilnehmer auf kulturbedingte Unterschiede in der interkulturellen Zusammenarbeit aufmerksam zu machen. Dadurch achten die Führungskräfte ganz bewusst auf Kleinigkeiten, die andere gar nicht wahrnehmen. Schließlich können die Unterschiede der Kulturen akzeptiert, Vorurteile reduziert und Toleranz entwickelt werden. Im besten Fall zeigt man ein Interesse an der neuen Kultur und verliert die Angst gegenüber etwas, das anders und fremd ist. Abschlie-

¹⁴⁰ Vgl. Blom/ Meier (2017), S. 135-136.

¹⁴¹ Vgl. Žižak/ Schmeisser (2015), S. 63.

ßend kann auch das verhaltensbezogene Trainingsziel in der Entwicklung berücksichtigt werden. Denn nur durch die interkulturelle Handlungskompetenz können das interkulturelle Wissen und die Sensibilität komplett ausgefaltet werden. Bei einem verhaltensbezogenen Training wird im Wesentlichen die Handlungssicherheit präzisiert. Außerdem werden eigene Verhaltensmuster angepasst und eine der Kultur entsprechende Kommunikation vermittelt. Gleichzeitig soll die Fähigkeit antrainiert werden die Zusammenarbeit und die Führungssysteme je nach der Kultur betreffend anzupassen.¹⁴²

All diese Trainingsziele können im kulturellen Training eingesetzt und je nach Bedürfnissen variiert werden. Insgesamt sollen Führungskräfte dann so entwickelt werden, dass sie andere Denkweisen wahrnehmen können und sich diesen anpassen. Eine wichtige Voraussetzung ist jedoch, dass die Teilnehmer auch bereit sind, sich auf eine neue Kultur einzulassen.¹⁴³

5.4.2 Entwicklung internationaler Nachwuchsführungskräfte

Gerade bei der Verfolgung des geozentrischen Ansatzes ist es von enormer Wichtigkeit, dass Führungskräfte darauf vorbereitet werden, in verschiedenen Ländern eingesetzt zu werden. Wenn dies bereits bei Berufseinsteigern und jungen Führungskräften trainiert wird, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie den Auslandseinsatz abbrechen vermutlich deutlich geringer. Wie diese Nachwuchsführungskräfte ausgewählt werden, wurde bereits im Traineeprogramm bei 5.2.2 beschrieben. Daher ist es nun von Interesse auf die Maßnahmen dieses Programmes, sprich wie die Personen auf ihre zukünftige internationale leitende Position vorbereitet werden, näher einzugehen. Anhand von erfolgreichen etablierten Traineeprogrammen zeigt sich, dass viele Unternehmen dies nutzen um Nachwuchskräfte gerade auf internationale Tätigkeiten vorzubereiten.

Im Traineeprogramm vom BMW starten die Trainees zuerst mit dem Einsatz in ihrer entsprechend zugeteilten Abteilung, auf die sie sich fokussieren werden. Anschließend folgt ein Auslandseinsatz mit der Dauer von drei Monaten in einer ausländischen Niederlassung. Die Trainees sollen hier ein Produktionswerk in einem anderen Land und die dortigen Arbeitsbedingungen kennenlernen. Bei BMW kann das zum Beispiel in den USA, China oder Südafrika erfolgen. Im Nachgang beginnen die Nachwuchskräfte zurück in Deutschland mit einem weiteren Projekteinsatz in einer Abteilung, die das bereits erlernte miteinander verknüpfen und eine andere Sichtwei-

¹⁴² Vgl. Žižak/ Schmeisser (2015), S. 59-62.

¹⁴³ Vgl. Žižak/ Schmeisser (2015), S. 62.

se erschaffen soll. Beendet wird das Programm mit einem weiteren Auslandseinsatz in einer ausländischen Vertriebsregion, zum Beispiel in Indien. Nach dem 15-monatigen Programm werden die Teilnehmer in den entsprechenden Abteilungen in Deutschland oder in einer ausländischen Niederlassung eingesetzt. Weitere Elemente, die die Trainees erhalten sind zum einen ein Einsatz in der Produktion und einen im Verkauf, um unabhängig von der späteren Abteilung die Kernbereiche des Betriebs kennenzulernen und die Kundenorientierung zu fördern. Außerdem wird das Programm durch off-the-job Maßnahmen ergänzt. Zum Beispiel wird jeder Trainee von einem Mentor begleitet und beraten und kann sich während gemeinsamer Veranstaltungen mit anderen Nachwuchskräften austauschen und vernetzen. Dies kann gerade für die zukünftige Zusammenarbeit von Vorteil sein. Zusätzlich sollen alle Teilnehmer ein gemeinsames Teamprojekt bearbeiten, um die internationale Zusammenarbeit zu stärken.¹⁴⁴

Ein weiteres, bereits erwähntes Traineeprogramm wird von Spar angeboten und durchgeführt. Hier erhalten die Nachwuchsführungskräfte ihre Kernausbildung in Österreich. Zusätzlich durchleben sie aber direkt einige Auslandseinsätze in verschiedenen Ländern wie Italien und Kroatien. Dadurch erhalten sie Einblicke in die verschiedenen Standorten und können diese hinsichtlich der Arbeitsweise und der Kultur miteinander vergleichen und bereits erfolgreiche Umsetzungen in andere Länder übertragen. Auch hier erhalten die Trainees ergänzend zu dem Programm einen Mentor, der sie mit seiner Erfahrung unterstützt. Nebenbei wird die Ausbildung durch Coachings und Seminaren bekräftigt.¹⁴⁵

Auch Volkswagen bietet mit ihrem Junior Management Program ein Entwicklungskonzept für Nachwuchsführungskräfte an. Dort geht es darum internationale und kulturelle Erfahrungen während Auslandseinsätze zu sammeln und schließlich einen einseitigen Karriereweg zu umgehen. Volkswagen möchte, dass Nachwuchskräfte in verschiedenen Ländern und Bereichen eingesetzt werden, um somit breiter aufgestellt zu sein. Das internationale 15-monatige Traineeprogramm soll einen Überblick über die Zusammenhänge des gesamten Konzerns liefern und die Nachwuchsführungskräfte sichern. So durchlaufen die Teilnehmer auch hier mehrere Projekteinsätze in den Abteilungen, lernen die Produktion kennen und nehmen an gemeinsamen Veranstaltungen teil. Ferner erfolgt ein Auslandsaufenthalt in einer ausländischen Vertriebsniederlassung. Hier sollen die Trainees die Arbeitsstrukturen anderen

¹⁴⁴ Vgl. Fargel/ Behrendt (2010), S. 44.

¹⁴⁵ Vgl. SPAR Österreichische Warenhandels-AG (o. J.), o. S.

Standorte sowie den ausländischen Markt kennenlernen, um zukünftige internationale Tätigkeiten besser zu verstehen und zu meistern.¹⁴⁶

Auch Porsche Engineering hat ein Förderprogramm für Nachwuchskräfte entwickelt, bei dem Berufseinsteiger auf internationale Tätigkeiten im Beruf vorbereitet werden. Die Inhalte bei dem Interdisciplinary Qualification Program international sind unter anderem die Online-Teamarbeit, die interkulturelle Projektarbeit und die internationale Zusammenarbeit. Innerhalb der Programmdauer von zwei Jahren müssen die Teams ein Projekt bearbeiten. Außerdem ist ein Praktikum in einem fachfremdem Bereich essentiell, sowie ein Auslandsaufenthalt für bis zu sechs Wochen. Denn auch hier ist die interkulturelle Kompetenz gefragt, die am besten durch den Einblick in eine fremde Kultur und Arbeitsweise erfolgt. Um zusätzlich noch die eigenen Kompetenzen zu entwickeln, kann man während des Programms Workshops und Seminare besuchen. Weiterhin wird man auch von einem Mentor betreut und beraten.¹⁴⁷

Zusammenfassend kann daher festgestellt werden, dass ein Programm für eine internationale Nachwuchskräfteentwicklung, gerade für die geozentrische Strategie, sehr empfehlenswert sein kann. Dabei werden Führungskräfte nicht nur sehr früh auf Auslandseinsätze vorbereitet, sondern erhalten auch eine einheitliche Ausbildung, die vor allem für die Einführung einer ganzheitlichen Führungskultur in allen Niederlassungen wichtig ist.

5.4.3 Förderung der internationalen Zusammenarbeit

Die geozentrische Strategie verfolgt, wie bereits erwähnt, das Ziel einer einheitlichen Führungskultur und –entwicklung, um die weltweite Zusammenarbeit zu fördern und zu vereinfachen. Neben festgelegten Standards der Führungsarbeit und der Unternehmenskultur, die alle Gesellschaften verfolgen sollen, werden den einzelnen Niederlassungen trotzdem einige Freiheiten in der Umsetzung gelassen, sodass lokale und kulturelle Begebenheiten berücksichtigt werden. Nur so können auch neue Märkte erschlossen werden und die ausländischen Märkte angemessen bearbeitet werden. So sollen zum Beispiel die Maßnahmen der Führungsentwicklung grundsätzlich in allen Standorten etabliert werden, jedoch können diese im jeweiligen Land entsprechend angepasst und weiterentwickelt werden.¹⁴⁸ Zum Beispiel werden in China Schulungen über die deutsche Kultur und Arbeitsweise durchgeführt, während es in Deutschland genau andersherum sein wird. Zugleich muss das Coaching

¹⁴⁶ Vgl. Rath et al. (2006), S. 270-272.

¹⁴⁷ Porsche Engineering Group GmbH (o. J.), o. S.

¹⁴⁸ Vgl. Rath et al. (2006), S. 265-266.

und Mentoring an die Fragen und Bedürfnisse der jeweiligen Führungskräfte angepasst werden. So kann zum Beispiel ein Pool von Coaches eingeführt werden, bei dem jede Führungskraft diese anhand von Verfügbarkeit, Standort und kulturellen Erfahrungen auswählen kann.¹⁴⁹ Wichtig ist bei allen Entwicklungsmaßnahmen nur, dass sie im Zusammenhang mit der Verfolgung der Unternehmensziele stehen, um weltweit eine einheitliche Führungsmannschaft aufzubauen, die sich jederzeit an andere Gegebenheiten anpassen kann. Dies kann auch im Zusammenhang mit der Einführung von Führungsleitlinien stehen, die in allen Gesellschaften berücksichtigt werden. Aufgrund der Standardisierung einiger Führungsgrundsätze werden Seminare und Workshops auch über Ländergrenzen hinweg durchgeführt und fördert daher auch den globalen Transfer von Wissen, die Einsicht über kulturelle Synergien und demnach auch die weltweite Zusammenarbeit.¹⁵⁰ Volkswagen bietet seinen Führungskräften das International Leadership Program zur Weiterentwicklung der internationalen Kompetenzen an. Es findet an drei internationalen Standorten über 6 Monate und mit einem internationalen Teilnehmerkreis statt. Hierbei lernen die Führungskräfte die internationale Teamarbeit in der Praxis kennen und kommen direkt mit anderen Kulturen in Kontakt. Nebenbei profitiert Volkswagen damit, dass einheitliche Standards in der Führung geschaffen, weltweite Job-Rotations gefördert und ein Netzwerk über Ländergrenzen hinweg geschlossen wird.¹⁵¹ Auch bei dem Group Executive Program möchte Volkswagen eine länder- und kulturübergreifende Führungskräfteentwicklung hervorbringen. Für das Programm treffen sich Führungskräfte aus verschiedenen Niederlassungen, um gemeinsam an internationalen Projekten und Strategien zu arbeiten. Die Teilnehmer entwickeln sich somit auf einem weltweiten Niveau weiter und bilden gleichzeitig ein Netzwerk über Länder- und Kulturgrenzen hinweg heran.¹⁵²

Aufgrund dieser Programme und einheitlichen Führungsrichtlinien arbeiten Führungskräfte zusammen an internationalen Aufgabenstellung und Themen im Bereich Managementstrategien. Nur so können kulturelle Synergien erfolgreich genutzt werden und voneinander gelernt werden. Die Entstehung eines weltweiten Netzwerkes ist daher auch nur bei einer geozentrischen Strategie möglich.

¹⁴⁹ Vgl. Rath et al. (2006), S. 277.

¹⁵⁰ Vgl. Rath et al. (2006), S. 266.

¹⁵¹ Vgl. Rath et al. (2006), S. 272-274.

¹⁵² Vgl. Rath et al. (2006), S. 274-275.

5.4.4 Weitere unterstützende Maßnahmen

Ergänzend zu allen vorherigen Methoden können noch weitere unterstützende Maßnahmen innerhalb der internationalen Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden. Wie bereits erwähnt sind Kommunikationsprobleme aufgrund von mangelnden Sprachkenntnissen ein häufiges Problem. Deshalb sollte den Führungskräften zusätzlich ein Fremdsprachentraining zur Verfügung gestellt werden. Für globale Manager ist es sicherlich von Vorteil mehrere Sprachen zu sprechen, da sie jederzeit international agieren und mit Partnern aus der ganzen Welt kommunizieren müssen. Ebenso sollte kurz vor dem Einsatz in einer Niederlassung die dort lokale Sprache gelernt werden. Dadurch wird das Selbstvertrauen der Führungskraft gestärkt und eine aktive Teilnahme am gesellschaftlichen Leben vor Ort wird ermöglicht. Das Sprachtraining kann außerdem mit dem Erlernen bestimmter Grußrituale und Sprichwörter ergänzt werden. Zudem können gemeinsame Workshops mit Führungskräften aus unterschiedlichen Herkunftsländern angeboten werden, bei denen sie Konfliktsituationen aufgrund von unterschiedlicher kultureller Kommunikation begegnen, um diese als Team gemeinsam lösen zu können. Die gewonnenen Erfahrungen sollen sie auf die realen interkulturellen Konversationen und Konflikte vorbereiten. Abgerundet wird dieser Workshop damit, dass jede Führungskraft ihre jeweilige Kultur präsentiert und somit die Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede innerhalb der Kulturen erkennt.¹⁵³

Als letzten Punkt können Schulungen über das Land der geplanten Niederlassung erfolgen. Dort sollen vor allem Informationen über die Mentalität, die Glaubensrichtung, das Wirtschaftssystem und die Regierungsform des Standortes gewonnen werden. Das führt dazu, dass die Anpassung an das jeweilige Land und die Kultur gefördert wird.¹⁵⁴ Aber nicht nur für die Führungskraft selbst ist diese Anpassung von enormer Wichtigkeit, auch für eine eventuelle mitreisende Familie kann diese Schulung angeboten werden.¹⁵⁵

¹⁵³ Vgl. Žižak/ Schmeisser (2015), S. 65-66.

¹⁵⁴ Vgl. Žižak/ Schmeisser (2015), S. 65.

¹⁵⁵ Vgl. Rath et al. (2006), S. 277.

6 Schlussfolgerung

6.1 Fazit

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle im Unternehmen, sie tragen eine große Verantwortung, beeinflussen das Verhalten der Mitarbeiter und tragen einen Großteil dazu bei, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Deshalb ist die Entwicklung dieser maßgeblich entscheidend, um den Unternehmensfortbestand sicherzustellen. Bei der Führungskräfteentwicklung sollen die Kompetenzen der Führungskräfte so weiterentwickelt und trainiert werden, dass sie neue und komplexe Herausforderungen meistern können. So auch bei der aktuell gegenwärtigen Herausforderung der fortschreitenden Globalisierung. Es ist von zentralem Interesse, dass Führungskräfte in internationalen Unternehmen so ausgebildet werden, dass sie sowohl mit unterschiedlichen Kulturen als auch Ländern umgehen können. Denn die internationale Zusammenarbeit wird durch Missverständnisse und Kommunikationsproblemen aufgrund landeskultureller Unterschiede erschwert. Jede Kultur verfolgt ein anderes Führungsverhalten, sei es die Arbeitsweise, das Konfliktmanagement oder das Verhältnis der Machtdistanz. Auch unterschiedliche Bildungssysteme der Länder und andere Kommunikationsstile stellen die Führungskräfte vor Probleme. Anhand dieser Punkte wurde klar, dass eine Anpassung der Führungskräfteentwicklung auf die Bewältigung der kulturellen Herausforderungen zwingend erforderlich ist. Um diese in einem internationalen Unternehmen zu etablieren, sollte eine geeignet internationale Strategie gewählt werden, die festlegt, wie die Führungspositionen besetzt werden. Während bei ethnozentrischen Ansätzen der Know-How-Transfer verloren geht und andere Kulturen weitestgehend unbeachtet bleiben, schwinden bei dem polyzentrischen Ansatz die Synergien einer internationalen Zusammenarbeit, da alle Standorte differenziert betrachtet werden. Aufgrund dessen und da die Internationalisierung in Deutschland schon ziemlich fortgeschritten ist, empfiehlt sich für globale Unternehmen je nach Internationalisierungsgrad die Verfolgung der geozentrischen Strategie. Da sich die Besetzung von Führungspositionen hierbei unabhängig von der Nationalität, völlig auf die Fähigkeiten und Qualifikationen konzentriert, wurde deutlich, dass ein globaler Talentpool mit internationalen und potentiellen Kandidaten aufgestellt werden muss. Dieser kann unter anderem durch die Absolventen und Teilnehmer von Traineeprogrammen gefüllt werden, die bereits eine Aufgeschlossenheit gegenüber fremden Kulturen und Ländern aufzeigen.

Ein großer Teil dieser Arbeit konzentrierte sich auf die veränderten und neuen Anforderungen der globalen Managern und wie diese in der internationalen Führungskräfteentwicklung entfaltet werden können. Es ist wichtig, dass aufgrund der geozentrischen Strategie eine globale und weitestgehend einheitliche Entwicklung verfolgt wird. Dennoch sollten Führungskräfte diese an lokale und kulturelle Begebenheiten anpassen können. Infolgedessen müssen sie während des Auslandseinsatzes flexibel und situativ agieren und grundsätzlich dazu bereit sein, andere räumliche und zeitliche Begebenheiten anzunehmen. Diese Flexibilität kann bereits bei Nachwuchsführungskräften gefördert werden, um sie somit auf die Auslandsentsendung vorzubereiten. Hierbei zeigte sich auch, dass nicht jede Person als globale Führungskraft geeignet ist. Wer sich andauernd mit seinem Herkunftsland identifiziert und keine Neuerungen in Bezug auf Wohnsitz und Kultur einlässt, kann man kaum dazu bringen, sein weiteres Arbeitsleben innerhalb anderer Kulturen und Ländern zu verbringen. Denn ein Auslandsaufenthalt kann zu gesundheitlichen Belastungen führen, da es zu vielen fremden Einflüssen kommt. Die wichtigste Eigenschaft zeigte sich jedoch in der kulturellen Kompetenz. Um sie zu entwickeln, ist es von sehr großer Bedeutung, dass alle Führungskräfte in international tätigen Unternehmen ein interkulturelles Training besuchen. Dabei sollen sie lernen die eigene Kultur wahrzunehmen, aber vor allem bereit sein, diese loszulassen und andere Kulturen anzunehmen und zu verstehen.

Alles in allem zeigt sich, dass international tätige Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung in jedem Fall auf die Herausforderungen der landes- und kulturspezifischen Besonderheiten und folglich den Unterschieden anpassen muss. Eine Führungskraft, die die notwendigen Kompetenzen entwickelt hat, sich nicht an eine bestimmte Nationalität gebunden hat, und offen für neue Kulturen ist, ist weltweit einsetzbar und somit ein großer Wettbewerbsfaktor, der die Synergien einer internationalen Zusammenarbeit ausschöpft.

6.2 Ausblick

Zukünftig wird die Internationalisierung immer weiter voran schreiten und viele Unternehmen betreffen, die Tätigkeiten im Ausland aufnehmen. Daher sollte sich noch vermehrt damit beschäftigt werden, ab wann welche internationale Besetzungsstrategie geeignet ist, um die größten Vorteile zu generieren. Gleichmaßen sollten auch die Nachteile der geozentrischen Strategie vollumfänglich berücksichtigt werden, da sie in dieser Arbeit nur am Rande erwähnt werden. Die Auslandsentsendung nimmt hier einen sehr großen Teil an, ist aber in vielerlei Hinsicht mit Schwierigkeiten ver-

bunden. In einigen Ländern ist die Besetzung der führenden Positionen mit Personen aus anderen Herkunftsländern nicht erwünscht und mit sehr großem Aufwand verbunden. Folglich sollte auch in Erwägung gezogen werden, dass es weitaus mehr mögliche Strategien für internationale Unternehmen gibt, die analysiert und angewendet werden. In diesem Fall wurde nur das EPRG-Modell von Perlmutter betrachtet.

Eine weitere Aufgabe im Rahmen der internationalen Führungskräfteentwicklung könnte auch die Aufstellung von einheitlichen Führungsleitlinien sein. Hierzu könnte eine Untersuchung von Interesse sein, die unter anderem darstellt, wie erfolgreich die Einführung von Führungsleitlinien bei einer standardisierten aber globalen Führungsentwicklung sein kann, wenn diese in allen Niederlassungen eingeführt werden.

Literaturverzeichnis

- Ackermann K.-F., Wehner M. (2010) Das globale HR-Dorf, in: Personalwirtschaft, Nr. 11, S. 20-25.
- Batsching T. (2018) Internationale Personalarbeit in der Praxis, 1. Aufl., Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.
- Becker M. (2013) Personalentwicklung, 6. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, Stuttgart.
- Becker M., Becker A. (2021) Personalwirtschaft, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, Stuttgart.
- Billmaier R. (2020) HR-Audit, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Bleicher K. (1997) Zwischen Vision und Realität: Die virtuelle Unternehmung als Motor der Internationalisierung, in: Krystek U., Zur E. (Hrsg.): Internationalisierung, Springer, , S. 585-599.
- Blom H., Meier H. (2017) Interkulturelles Management, 3. Aufl., NWB Verlag.
- Brand-Noé C. (2006) Internationales Personalmanagement – ein Thema für die Interne Revision?, in: Zeitschrift Interne Revision, Nr. 1, S. 2-14.
- Brockhaus (o. J.a) Stichwort: multinationale Unternehmen, online im Internet, URL: <http://brockhaus.de/ecs/enzy/article/multinationale-unternehmen>, Abrufdatum: 04.02.2023.
- Brockhaus (o.J.b) Stichwort: Talent, online im Internet, URL: <https://brockhaus.de/ecs/enzy/article/talent-20>, Abrufdatum: 04.02.2023.
- Brockhaus (o.J.c) Stichwort: Trainee, online im Internet, URL: <http://brockhaus.de.ezproxy.hnu.de/ecs/enzy/article/trainee>, Abrufdatum: 04.02.2023.
- Bundesministerium für Finanzen (2014) Monatsbericht des BMF. September 2014, Bundesministerium für Finanzen (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.bundesfinanzministerium.de/Monatsberichte/2001->

- 2016/Inhalte/Monatsbericht-Archiv-Down-loads/2014/monatsbericht_2014_09_deutsch.pdf?__blob=publicationFile&v=2, Abrufdatum: 11.02.2023.
- Domsch M. E. (2014) Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte, in: Rosenstiel L. von, Regnet E., Domsch M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 7. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 415-428.
- Dowling P. J., Festing M., Engle A. D. (2008) International Human Resource Management, 5. Aufl., Cengage Learning EMEA, London.
- Dülfer E., Jöstingmeier B. (2008) Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7. Aufl., Oldenbourg Verlag München, München.
- Engelhard J. (2018) Internationalisierungsgrad. Definition: Was ist "Internationalisierungsgrad"?, Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internationalisierungsgrad-38662-38662/version-262083>, Abrufdatum: 10.02.2023.
- Erl A. (2013) Interkulturelle Kompetenzen, 1. Aufl., Klett, Stuttgart.
- Fargel Y., Behrendt M. (2010) In Führung gehen, in: Personal, Nr. 6, S. 43-44.
- Festing M., Dowling P. J., Weber W., Engle A. D. (2011) Internationales Personalmanagement, 3. Aufl.
- Fischer P. (2006) Führungswechsel - eine Schlüsselkompetenz modernen Managements, in: Riekhof H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 191-200.
- Flato E., Reinbold-Scheible S. (2013) Personalentwicklung, mi-Wirtschaftsbuch, München.
- Fürstberger G. (2017) Internationale Führungskräfteentwicklung. Herangehensweise, Herausforderungen, Praxis-Tipps, MDI Management Development International (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.mdi-training.com/wp->

- content/uploads/2019/12/MDI-Whitepaper_Internationale-F%C3%BChrungskultur%20A4entwicklung.pdf, Abrufdatum: 18.01.2023.
- Gasteiger R., Kaschube J., Rathjen P. (2016) Interkulturelle Führung in Organisationen.
- Glahn A.-K. (2010) Personalentwicklung, Bd. 4, Diplomica-Verl., Hamburg.
- Gutmann J., Gatzke E. (2015) Talentmanagement, 1. Aufl., Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.
- Haarhaus S. (2022) Lernwandel als Treiber einer modernen Unternehmens- und Führungskultur, in: Schwuchow K., Gutmann J. (Hrsg.): Hidden Champions HR, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, S. 129-139.
- Haller P. M., Nägele U. (2013) Praxishandbuch Interkulturelles Management, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hanke T., Hruby J. (2015) Erfolg auf internationaler Ebene, in: Personalmagazin, Nr. 12, S. 36-39.
- Hehn S. von (2016) Systematisches Talent Management, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, Stuttgart.
- Hess M., Grund S., Weiss W. (2020) Crashkurs Personalentwicklung, 2. Aufl., Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.
- Hofbauer H., Kauer A. (2014) Einstieg in die Führungsrolle, 5. Aufl., Hanser, München.
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2017) Lokales Denken, globales Handeln, Bd. 50952, 6. Aufl., dtv, München.
- Holtbrügge D. (2022) Personalmanagement, 8. Aufl., Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg.
- Holtbrügge D., Welge M. K. (2015) Internationales Management, 6. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, Stuttgart.
- Jeserich W. (1996) Personal-Förderkonzepte, Hanser, München.

- Kastrop C. (2000) Globalisierung und Eurozone - Veränderung der Rahmenbedingungen für die Wirtschafts- und Finanzpolitik, in: Regnet E., Hofmann L. Maija (Hrsg.): Personalmanagement in Europa, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, S. 43-54.
- Koch E. (2014) Globalisierung: Wirtschaft und Politik, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Köppel P. (2008) Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams, Gabler, Wiesbaden.
- Krystek U., Zur E. (1997) Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung: Eine Einführung, in: Krystek U., Zur E. (Hrsg.): Internationalisierung, Springer, , S. 3-17.
- Kühlmann T. M. (2005) Mitarbeiterführung und kulturelle Diversität, in: Stahl G. K. (Hrsg.): Internationales Personalmanagement, 1. Aufl., Rainer Hampp Verlag, Mering, S. 175-192.
- Lieber B. (2017) Personalführung, 3. Aufl., UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz.
- Meckl R. (2014) Internationales Management, 3. Aufl., Franz Vahlen, München.
- Meier S., Mathieu D. (2018) Grenzüberschreitende Förderung eines lokalen Kompetenzaufbaus, in: Schwuchow K. (Hrsg.): Internationales Personalmanagement, Business Insights by Haufe, Freiburg, S. 98-106.
- Mentzel W. (2018) Personalentwicklung, v.50959, 5. Aufl., C.H. Beck, München.
- Michalk S., Ney M. (2018) Personalentwicklung als Führungsaufgabe, 1. Aufl., Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.
- Müller H.-M., Thomas A., Müller J.-P. (2013) Wie internationalisieren? Wege zu einer internationalen Personalentwicklung, in: Meifert M. T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung, 3. Aufl., Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 427-442.
- Pastors S., Becker J. H., Ebert H., Auge M. (2019) Praxishandbuch wertorientierte Führung, 1. Aufl., Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg.

- Personio SE & Co. KG (o. J.) Talent Pool: So halten Sie gute Bewerber in der Pipeline, Personio SE & Co. KG (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.personio.de/hr-lexikon/talent-pool/>, Abrufdatum: 20.01.2023.
- Piéch S. (2020) Internationale Talententwicklung in der digitalen Arbeitswelt, 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, Germany.
- Porsche Engineering Group GmbH (o. J.) Interdisciplinary Qualification Program international, online im Internet, URL: <https://www.porscheengineering.com/peg/de/jobs/development/qualificationprogram/>.
- PwC (2018) Inlands- und Auslandsumsatz von Dax-Industrieunternehmen 2008 - 2013 - 2016 - 2017, PwC (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.pwc.de/de/kapitalmarktorientierte-unternehmen/pwc-dax-auslandsumsatzstudie-2018.pdf>, Abrufdatum: 11.02.2023.
- Rath W. von, Fueter W., Cockwell A. (2006) Internationale Managemententwicklung im Volkswagen-Konzern, in: Riekhof H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 264-278.
- Regnet E. (2014) Der Weg in die Zukunft - Anforderungen an die Führungskraft, in: Rosenstiel L. von, Regnet E., Domsch M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 7. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 29-45.
- Resetka H.-J., Felfe J. (2021) In Führung gehen, 2. Aufl., Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.
- Rosenstiel L. von, Molt W., Rüttinger B. (2005) Organisationspsychologie, 9. Aufl., Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Scholz C. (2000) Personalstrategien für den europäischen Gemeinschaftsmarkt, in: Regnet E., Hofmann L. Maija (Hrsg.): Personalmanagement in Europa, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, S. 67-84.
- Schwuchow K. (2018) Personalmanagement in der Globalisierung, in: Schwuchow K. (Hrsg.): Internationales Personalmanagement, Business Insights by Haufe, Freiburg, S. 35-47.

SPAR Österreichische Warenhandels-AG (o. J.) International Management Trainee-Programm, SPAR Österreichische Warenhandels-AG (Hrsg.), online im Internet, URL: <https://www.spar.at/karriere/international-managementtrainee-programm>, Abrufdatum: 04.02.2023.

Stallmann F. (2015) Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften, Springer Gabler, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017) Deutscher Außenhandel. Export und Import im Zeichen der Globalisierung, Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.), online im Internet, URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Aussenhandel/Publikationen/Downloads-Aussenhandel/aussenhandel-welthandel-5510006159004.pdf?__blob=publicationFile, Abrufdatum: 25.01.2023.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2022) 61 % der Unternehmen im Jahr 2020 in globale Wertschöpfungsketten eingebunden, Wiesbaden.

Thomas A. (2021) Interkulturelle Handlungskompetenz, 2. Aufl., Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.

Žižak P., Schmeisser W. (2015) Internationale Unternehmenskulturen und Interkulturalität als Forschungsfeld der "Internationalen Betriebswirtschaft", in: Brem A., Heyd R., Schmeisser W. (Hrsg.): Internationale Betriebswirtschaft, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, S. 15-77.