

**Mitarbeiterführung im interkulturellen Kontext –  
Stand der Diskussion und Erfolgskompetenzen für Führungskräfte**

**Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts (M.A.)**

vorgelegt von: Ly Huong Tra Bui  
Herrenberger Str. 14  
71154 Nufringen

Die Globalisierung unternehmerischer Aktivitäten sowie die hohe technologische Dynamik und einhergehend wachsende Märkte stellen wesentliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung dar. Es führt zugleich dazu, dass die Mitarbeiterführung längst globalisiert ist. Zu den größten Herausforderungen von international tätigen Unternehmen zählt neben der Bereitstellung von finanziellen und technischen Ressourcen die Verfügbarkeit von Führungskräften, die in interkulturellen Kontexten erfolgreich agieren können (vgl. Ringwald 2009, IX). Trotz dieser Notwendigkeit wird die „interkulturelle Führung von Mitarbeitern“ in der Literatur vielfach vernachlässigt und ein systematisches Wissen liegt noch wenig vor (vgl. Stock-Homburg/Ringwald 2006, 164). Bislang gibt es nur wenige deutsche Veröffentlichungen die explizit über dieses Thema sprechen, es liegen nur wenige Beiträge in Handbüchern sowie Zeitschriftenartikel vor. Bei dieser Forschungslücke möchte die vorliegende Arbeit ansetzen.

Das Anliegen der vorliegenden Arbeit bestand darin, den Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse im Bereich der Mitarbeiterführung im interkulturellen Kontext zu erforschen sowie Erfolgskompetenzen für Führungskräfte im diesen Kontext zu eruieren. Zu diesem Zweck wurde die deutsche sowie englische Literatur gezielt gesichtet. Dabei zeigte sich, dass das Thema Mitarbeiterführung im interkulturellen Kontext in den letzten Jahren an Aufmerksamkeit gewonnen hat, was sich durch einige bedeutende, groß angelegte empirische

Studien sowie weitere Veröffentlichungen zeigt. Nach der Betrachtung der aktuellen Diskussion über interkulturelle Führung lässt sich sowohl aus der verhaltensorientierten Perspektive als auch aus der eigenschaftsorientierten Perspektive festhalten, dass es Führungsdimensionen und Kompetenzen von Führungspersonen gibt, die in verschiedenen Kulturen erfolgreich eingesetzt werden können. Außerdem wurde ermittelt, dass die Identifikation und Anpassung von Verhaltensweisen sowie Kompetenzen je nach Anforderungen und Erwartungen der betroffenen Kulturen erforderlich sind.

Allerdings muss stets berücksichtigt werden, dass endgültige Schlussfolgerungen zu diesem Thema noch nicht existieren, da das Thema selbst sehr komplex ist und sich auf multidisziplinäre Ansätze bezieht. Diese Tatsache betrifft auch die Modelle für interkulturelle Führungskompetenzen. Die Gültigkeit der vorgestellten interkulturellen Führungskompetenzen kann durch weitere Studien empirisch und theoretisch überprüft werden. Deshalb besteht hoher Forschungsbedarf mittels groß angelegter empirischer Studien sowohl für die Erfolgskompetenzen als auch für interkulturelle Führung, welche allerdings viel Zeit wie auch Kosten erfordern.

Für zukünftige Forschungen auf dem Gebiet der interkulturellen Führung liefert die vorliegende Arbeit folgende Anregungen: Es ist vor allem die englischsprachige Literatur, die umfassende Grundlagen für dieses Forschungsgebiet bietet. Deshalb ist eine einheitliche Übersetzung englischer Begriffe und gegebenenfalls auch eine definitorische Abgrenzung zwischen „global“, „cross-cultural“, „strategic leadership/leader“ im deutschen Sprachgebrauch sinnvoll, da die bisherige Situation die Untersuchungen im Rahmen der Arbeit erschwerte. Durch eine einheitliche Definition und Abgrenzung könnte die Zielgruppe mit den Forschungen abgestimmt werden, beispielsweise ob es sich bei der Studie um Führungskräfte auf allen Ebenen, oder nur auf der mittleren Ebene handelt. In diesem Zusammenhang ist eine Differenzierung zwischen interkulturellen Führungskräften und interkulturellen Managern oder eine Differenzierung zwischen den Rollen von interkulturellen Führungskräften und einheimischen Führungskräften nötig.