

Von Führungskräften wird allgemein erwartet, dass sie sich rasch auf sehr unterschiedliche Anforderungen einstellen und in der jeweiligen Situation angemessen und zielführend im Sinn der Organisation agieren. Häufig wechselnde Aufgaben, die beispielsweise von der Angebotspräsentation vor Kunden bis hin zu Leistungsbeurteilungsgesprächen mit Mitarbeitern reichen, erfordern Flexibilität im Denken und Verhalten. Die Internationalisierung von Geschäftsprozessen geht für Fach- und Führungskräfte mit zusätzlichen Anforderungen einher. Arbeitsgruppen und Teams sind zunehmend kulturell divers besetzt. Neben fachlicher Kompetenz und Fremdsprachenkenntnissen kommt es in der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen darauf an, die Motivation und das Verhalten des jeweils anderen richtig zu deuten und kulturelle Unterschiede adäquat zu berücksichtigen. Differenzen im Kommunikationsverhalten sowie in Bezug auf das Zeitverständnis führen beispielsweise bei der Planung und Umsetzung von internationalen Projekten oftmals zu Missverständnissen, Frustrationen und letztlich auch zu finanziellen Einbußen. Firmenzusammenschlüsse und Auslandsentsendungen von Führungskräften scheitern häufig aufgrund kultureller Unterschiede (Cartwright 2005; Kühlmann 2004). Eine Sensibilisierung für kulturbedingte Unterschiede sowie die Reflexion darüber, wie sich die eigene kulturelle Prägung im beruflichen Alltag zeigt, stellen zentrale Voraussetzungen für das erfolgreiche Gelingen von Führung und Zusammenarbeit im kulturübergreifenden Kontext dar. Im Folgenden werden die Begriffe *Kultur* und *Führung* in Organisationen näher bestimmt.

2.1 Kultur und ihr Einfluss auf menschliches Verhalten

Die Auffassungen davon, was unter *Kultur* zu verstehen ist, gehen mehr oder weniger weit auseinander. Diese Uneinigkeit spiegelt sich in einer Vielzahl unterschiedlicher Definitionsversuche wider (vgl. House et al. 1997). Im handlungsorientierten Ansatz von Thomas (1993) wird Kultur als ein für mehrere Menschen kennzeichnendes Orientierungssystem verstanden, das ihre Zugehörigkeit zueinander definiert.

► „Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe (...) sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft“ (Thomas 1993, S. 380).

Mit dem Verständnis von Kultur als Orientierungssystem, erklärt sich auch dessen Entstehung, Aufrechterhaltung und Weitergabe (Thomas und Utler 2013). Dementsprechend bildet sich Kultur überall dort, wo Menschen miteinander interagieren. Kultur ist ein maßgeblich identitätsstiftendes Unterscheidungsmerkmal von Gruppen. Der Fokus liegt auf dem geteilten Erleben. Bewertungsmaßstäbe, die Menschen im Lauf der Sozialisation verinnerlichen, helfen komplexe Umweltanforderungen zu bewältigen und stellen einen Teil der Orientierungsfunktion von Kulturen da. Schein (2004) verdeutlicht mit dem in Abb. 2.1 dargestellten Dreiebenen-Modell, wie tiefgreifend die Prägung durch Kultur im Kontext von Organisationen ist.

Im Modell von Schein (2004) entsteht Kultur als Zusammenspiel von drei Kulturebenen, die in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen. Kultur in Organisationen zeigt sich demnach auf der obersten Ebene in wahrnehmbaren Artefakten (wie Leitbild, Sprache, Kleidungsstil, Raumgestaltung) und Verhaltensweisen bzw. sogenannten Praktiken (u. a. Rituale wie häufige Besprechungen, gemeinsame Feiern, Einführung neuer Organisationsmitglieder). Diese Manifestationen von Kultur sind zwar unmittelbar sichtbar, jedoch nicht immer leicht zu entschlüsseln – vielmehr lassen sie meist einen gewissen Interpretationsspielraum. Die beiden weiteren Ebenen der Kultur beeinflussen die jeweils höhere Ebene. Auf der mittleren Ebene sind Werte und Normen angesiedelt. Dabei handelt es sich um abstrakte Ideale und Vorstellungen, welche Menschen innerhalb eines kulturellen Umfeldes als Ankerpunkte ihres Handelns wahrnehmen. Werte, wie z. B. Ehrlichkeit und die Einstellung gegenüber Kunden, bestimmen – mehr noch als Artefakte – das Verhalten der Mitglieder einer Kultur. Die unterste Ebene bilden die unbewus-

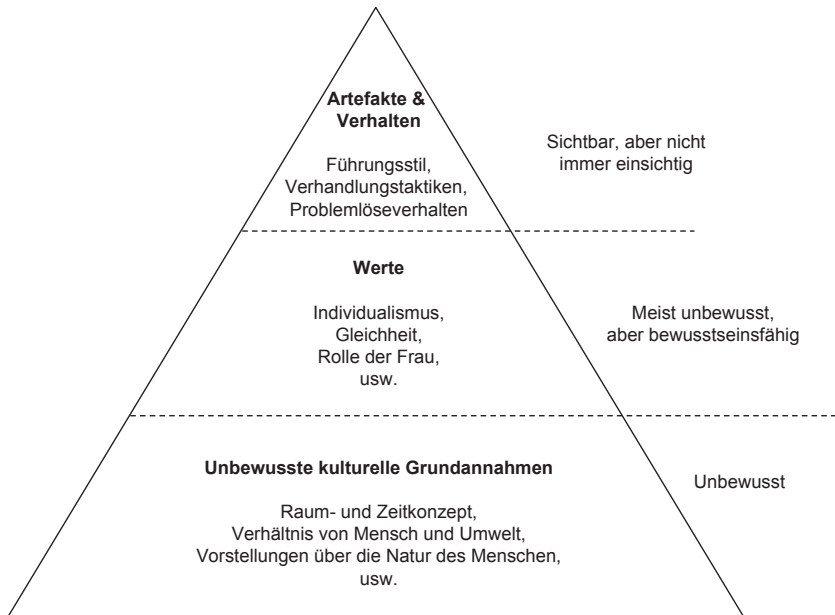


Abb. 2.1 Drei-Ebenen-Modell der Kultur nach Schein (2004; eigene Übersetzung)

sten kulturellen Grundannahmen (z. B. zur Natur des Menschen als lernfähiges Individuum, die Präferenz von zukünftigen – gegenüber gegenwärtigen oder vergangenen – Ereignissen als Handlungsreferenz). Sie sind für die Art und Weise, wie Menschen mit ihrer Umwelt interagieren, ausschlaggebend. Kulturelle Grundannahmen stellen den elementarsten Bestandteil von Kultur dar. Sie sind tief im menschlichen Denken der Mitglieder einer Kultur verwurzelt und werden nicht hinterfragt, sondern als selbstverständlich angenommen.

Werte, Normen und die Art der Wahrnehmung der Welt, formen die Einstellungen der Menschen und somit auch ihre Beziehungen untereinander. Im Modell der kulturellen Selbstrepräsentation von Erez und Earley (1993) prägt Kultur auf der Individualebene das „Selbst“ und wirkt so auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern sowie auf organisationale Strukturen und Prozesse. Nach Schein (2004) sind Werte nicht unbedingt identisch mit allgemeinen gesellschaftlichen Werten. Demnach können Werte auch auf den Äußerungen bedeutsamer Einzelpersonen basieren oder in Schriftform als Führungsgrundsätze vorliegen (Kaschube 1997). Kluckhohn (1951) definiert Werte als explizite oder implizite, für einen Einzelnen oder eine Gruppe charakteristische Auffassungen darüber, was wünschenswert ist,

was gut oder schlecht ist, was sein sollte oder müsste. Werte wirken stark motivierend, sie haben Maßstabscharakter, geben Orientierung und beeinflussen die Auswahl der verfügbaren Handlungsarten, -mittel und -ziele und stellen eine gesellschaftliche Legitimationsgrundlage dar. In Bezug auf die Zusammenarbeit von Menschen wirken sich ähnliche Wertorientierungen allgemein förderlich aus. Divergierende kulturelle Werte wiederum können die adäquate Auslegung von Verhaltensweisen des jeweils anderen erschweren.

Nach dem Verständnis von Hall (1959) ist Kultur Kommunikation. Bereits die Kommunikation zwischen Menschen, die derselben Kultur angehören, ist oftmals nicht unproblematisch. Nachrichten in der zwischenmenschlichen Kommunikation werden nicht mit Eindeutigkeit übermittelt (Watzlawick et al. 1990). Letztendlich ist die Bedeutung einer Botschaft immer abhängig vom sozialen und kulturellen Kontext, in dem sie geäußert wird. Kulturen unterscheiden sich in ihrer Art zu kommunizieren, wobei der Inhaltsgehalt des Kontextes eine maßgebliche Rolle spielt. „Bei high-context-Kommunikation muss nur sehr wenig gesagt oder geschrieben werden, da ein Großteil der Information entweder in der physischen Umgebung enthalten oder in der Person verinnerlicht ist, während nur sehr wenig im verschlüsselten, expliziten Teil der Mitteilung enthalten ist“ (Hofstede 1997, S. 80). Diese Art von Kommunikation findet man oft in kollektivistischen Kulturen. Demgegenüber wird bei low-context-Kommunikation, die oftmals in individualistischen Kulturen vorzufinden ist, der Großteil der Informationen anhand von expliziten Codes übermittelt. Somit muss in individualistischen Kulturen vieles explizit ausgedrückt werden, was in kollektivistischen Kulturen selbstverständlich ist. Dies drückt sich zum Beispiel darin aus, dass Geschäftsverträge in individualistischen Gesellschaften häufig wesentlich länger sind, als in kollektivistischen Gesellschaften.

Mit dem Begriff „interkulturell“ kommt zum Ausdruck, dass die Interaktion von Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund im Fokus steht. In kulturellen Überschneidungssituationen, wie z. B. einer amerikanisch-deutschen Vertragsverhandlung, trifft die „eigene“ Kultur einer Person mit der „fremden“ Kultur des Gesprächspartners zusammen – es entsteht das Interkulturelle.

Exkurs: Kulturelle Überschneidungssituation

In allen Kulturen eignen sich Menschen spezifische Denk-, Fühl- und Handlungsmuster an, die sie von Menschen mit anderer kultureller Sozialisation unterscheiden (Hofstede 1993). Diese Unterschiede kommen z. B. in der verbalen und nonverbalen Kommunikation zum Ausdruck. Situationen, in der Menschen aus verschiedenen Kulturen interagieren, werden als *kulturelle Überschneidungssituationen* bezeichnet. Dabei werden Botschaften oftmals fehlinterpretiert oder nicht verstanden. Die Beteiligten sind gefordert, sich nicht nur mit ihren eigenen Motiven, Handlungszielen und Einstellungen auseinanderzusetzen, sondern zugleich auch diejenigen der Interaktionspartner adäquat zu deuten, um angemessen handeln

zu können. Für den Verlauf der Interaktion ist entscheidend, welche Orientierungssysteme die beteiligten Personen aktivieren. Zum Beispiel ist denkbar, dass sich ein deutscher Ingenieur und ein deutscher Vertriebsmitarbeiter in Alltagssituationen (z. B. gemeinsames Essen) relativ schnell einig werden, wohingegen sie sich in fachlichen Situationen aufgrund der jeweils unterschiedlichen beruflichen Sozialisation missverstehen können und es zu Konflikten kommen kann. Indessen gelingt es dem deutschen Ingenieur mit einem indischen Ingenieur potenziell schneller, ein gemeinsames fachliches Verständnis zu erzielen, während es in alltäglichen Situationen möglicherweise häufiger zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen kommen kann (vgl. Thomas 2011).

2.2 Führung in Organisationen: Globale und interkulturelle Aspekte

In einer Vielzahl von wissenschaftlichen Arbeiten wurde versucht, die Zusammenhänge von kulturellen Unterschieden und der Führung von Mitarbeitern zu erfassen und zu verstehen. Umgangssprachlich werden mit dem Begriff *Führung* sehr unterschiedliche Bedeutungen wie z. B. Macht, Autorität, Verantwortung, Kontrolle und Steuerung in Verbindung gebracht. Auch hier gibt es in der Forschung – analog zum Begriff *Kultur* – kein einheitliches Begriffsverständnis. Das Konzept *Führung* wurde in zahlreichen Definitionsversuchen in Bezug auf Persönlichkeitseigenschaften, Verhaltensweisen, Interaktions- und Beziehungsmuster, Einflussnahme, Rollenverständnis und die Ausübung von bestimmten Tätigkeiten mit überwachender Funktion beschrieben. House et al. (2002) einigten sich im Kontext der GLOBE-Studie (siehe Kap. 3.1) auf folgende universale Begriffsbestimmung von Führung in Organisationen:

► **Führung** ist die Fähigkeit einer Person, auf andere Einfluss zu nehmen, sie zu motivieren und zu befähigen, zur Effektivität und zum Erfolg der Organisation, der sie angehören, beizutragen (House et al. 2002, S. 5).

Kern vieler Definitionen von Führung ist die Entwicklung eines überzeugenden Zukunftsbildes und die entsprechende Beeinflussung von Geführten, um als wichtig erachtete Ergebnisse zu erzielen. In der Literatur wird teilweise zwischen Führungskräften als „Leader“ oder „Manager“ differenziert. Demnach sind erstere verallgemeinernd insbesondere mit visionären, strategischen Themen und der Motivation von Mitarbeitern beschäftigt, während sich Manager vorwiegend auf das Erledigen operativer Aufgaben und deren Controlling konzentrieren. Managen und Führen sind nicht äquivalent (vgl. Kotter 2013). Die effektivsten Führungskräfte sind jedoch i. d. R. zugleich gute Manager und erfolgreiche Manager sollten idealerweise auch gute Führungskräfte sein. Der Führungs- und Organisationsforscher

Gary Yukl (2013) beschreibt Führung als Prozess der sozialen Einflussnahme, um ein gemeinschaftliches Verständnis der Ziele und die Optimierung individueller und kollektiver Arbeitsprozesse zu fördern, damit die Organisationsziele möglichst effektiv erreicht werden. Diese Begriffsbestimmung findet unter Experten auf dem Gebiet der Führungsforschung breite Zustimmung.

Mit der fortschreitenden Globalisierung und der Herausforderung von Organisationen, Synergien über geografische Grenzen hinweg nutzbar zu machen, gewann auch die Frage nach weltweit anerkannten, effektiven Führungseigenschaften und -verhaltensweisen an Bedeutung. In den 1990er Jahren richtete sich dementsprechend das wissenschaftliche Interesse auf kulturelle Besonderheiten von Führung in unterschiedlichen Ländern sowie auf die Rolle, erforderliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen von ins Ausland entsandten Mitarbeitern. In interkulturellen und kulturvergleichenden Studien wie z. B. von Hofstede (1991) oder House et al. (2004) wurden sowohl Unterschiede als auch Ähnlichkeiten von Führung in verschiedenen kulturellen Kontexten herausgearbeitet. Seit dem Jahr 2000 rückt der Ansatz der globalen Führung immer mehr in den Mittelpunkt. Die besondere Konstellation im internationalen Kontext erfordert eine qualitativ neuartige Form von Führung, die mit spezifischen Anforderungen an Führungskräfte einhergeht. Globale Führung bezieht sich allgemein auf den Prozess der Beeinflussung des Denkens, der Einstellungen und des Verhaltens von Individuen, Gruppen und Organisationen in einem internationalen Umfeld, um eine gemeinsame Vision und entsprechende Ziele zu erreichen (vgl. Osland und Bird 2006, S. 123). Globale Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie Menschen dazu inspirieren, bereitwillig eine positive Vision auf effektive Weise zu verfolgen, sowie individuelles und kollektives Wachstum fördern. Dabei sind sie u. a. gefordert, sich mit einem erhöhtem Maß an Komplexität und einem wachsenden Fluss an Informationen auseinanderzusetzen (vgl. Mendenhall et al. 2012, S. 26). Die theoretisch-konzeptionelle Fundierung des Ansatzes der globalen Führung stand bis vor kurzem weitgehend aus (vgl. Dickson et al. 2012, S. 489). Die Definition und Detaillierung des Konzeptes globaler Führung, wie sie Mendenhall et al. (2012, 2013) vorgenommen haben, erscheinen hierbei als äußerst hilfreich. Effektive globale Führungskräfte verfügen neben geschäftsbezogenen Kompetenzen über interkulturelle Kompetenzen. Nach Bird, Mendenhall, Stevens und Oddou (2010) umfasst globale Führung sechs Dimensionen von Kompetenzen. Diese lassen sich wie folgt einteilen: Kompetenzen, die sich direkt auf interkulturelle Interaktionen auf Person-Ebene oder im Rahmen von kleinen Gruppen beziehen (und entscheidend für die Effektivität von Expatriates und globale Führung sind) und Kompetenzen, die sich auf das Meistern von eher übergeordneten, globalen geschäftsbezogenen Herausforderungen beziehen.

Einigkeit besteht darin, dass globale Führung interkulturelle Kompetenzen erfordert (vgl. Bird et al. 2010). Interkulturelle Führung ist jedoch nicht notwendigerweise ein Bestandteil von globaler Führung. So ist zum Beispiel eine deutsche Führungskraft, die von New York aus ein Team deutscher Mitarbeiter in München sowie eine Gruppe von deutschen Mitarbeitern in Singapur leitet, kaum gefordert, interkulturell zu führen. Die Führungskraft und die Geführten sind in diesem Fall zwar physisch voneinander getrennt, stehen sich jedoch kulturell nahe.

Die interkulturelle Führungsforschung konzentriert sich vorwiegend auf unmittelbare Führungsbeziehungen und nimmt dabei eine überwiegend psychologische Perspektive ein (vgl. Guthey und Jackson 2011, S. 175 f.). Die nähere Bestimmung der Begriffe Führung und Kultur durch den Zusatz „inter“ bezieht sich auf die kulturelle Herkunft der Führungskraft, die sich von der Kultur der Geführten unterscheidet. Bei der interkulturellen Führung steht die Interaktion zwischen Personen mit unterschiedlicher kultureller Herkunft im Vordergrund. Spezifiziert man die oben genannte Definition von Führung nach House et al. (2002) entsprechend, so lässt sich interkulturelle Führung wie folgt definieren:

► **Interkulturelle Führung** ist die Fähigkeit einer Person, auf Menschen mit anderer kultureller Herkunft Einfluss zu nehmen, sie zu motivieren und zu befähigen, zur Effektivität und zum Erfolg der Organisation, der sie angehören, beizutragen.

In den meisten neueren Führungstheorien findet das Zusammenspiel von Führungsperson und Geführten Berücksichtigung. Allgemein können Führungstheorien danach eingeteilt werden, welche der folgenden Konzepte im Mittelpunkt stehen:

- Die Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Führungskraft
- Die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten (z. B. partizipativ)
- Der Prozess des Führens (z. B. Einfluss auf Veränderungen)

Neuere Führungstheorien verbinden diese Konzepte und verknüpfen damit Perspektiven aus der Komplexitätsforschung. Nach der *Complexity Leadership Theory* entsteht Führung als emergenter Prozess aus einer dynamisch-komplexen Interaktion zwischen Führenden und Geführten. Die Eigenschaften der Führungskraft rücken gegenüber dem Prozess und der Interaktion in den Hintergrund (Uhl-Bien et al. 2007).

Yukl (2013) unterscheidet folgende Schlüsselvariablen von Führungstheorien: Merkmale der Führungskräfte, Merkmale der Geführten und Merkmale der Situation. Nach dem Rahmenmodell der Führung nach von Rosenstiel (2002; von

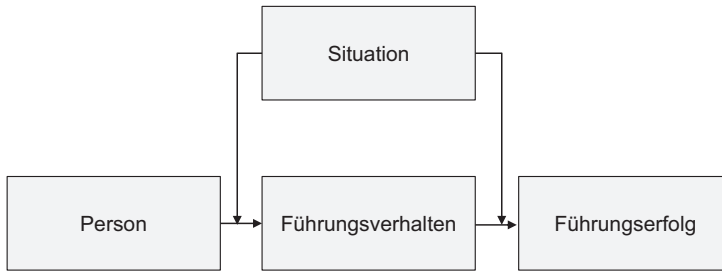


Abb. 2.2 Ein Rahmenmodell der Führung. (von Rosenstiel 2002)

Rosenstiel und Kaschube 2014, S. 691) ist konkretes Führungsverhalten stets – wie anderes Verhalten auch – eine Funktion der Person bzw. der Führungskraft und des jeweiligen situativen Kontextes (vgl. Abb. 2.2). Bestimmte Führungsstile bzw. spezifische Verhaltensweisen dürfen demnach nicht allein als Korrelat oder gar Ergebnis von überdauernden Persönlichkeitsmerkmalen interpretiert werden, die über unterschiedliche Situationen hinweg identisch sind. Vielmehr ist davon auszugehen, dass eine Führungskraft in verschiedenen Situationen auch unterschiedliche Verhaltensweisen zeigt. Zugleich führt ein bestimmtes Verhalten keineswegs in allen Situationen gleichermaßen zu Erfolg bzw. Misserfolg; was in der einen Situation – z. B. in einem spezifischen Unternehmensbereich bzw. in einer bestimmten Kultur – mit Erfolg einhergeht, kann in einer anderen Abteilung bzw. Kultur durchaus Misserfolg nach sich ziehen.

Innerhalb der diversen situativen Führungsansätze wird Kultur oftmals als zentraler situativer Moderator betrachtet, d. h. von ihr hängt ab, wie sich Führung auswirkt (für einen Überblick zu Führungstheorien siehe Yukl 2013). Die Auffassung, dass Führungskräfte ihr Verhalten und ihren Führungsstil im Hinblick auf ihre kulturell verschiedenen Mitarbeiter abwägen sollten, findet auch in der kulturvergleichenden Forschung große Beachtung (vgl. French 2010). Um in unterschiedlichen kulturellen Kontexten wirksam zu sein, ist es für Führungskräfte unerlässlich, kulturelle Unterschiede ihrer Mitarbeiter zu berücksichtigen. Nach den so genannten impliziten Führungstheorien, unterscheiden sich die Erwartungen, die an eine Führungskraft gestellt werden, in Abhängigkeit von der Kultur. Diese Erwartungen der Mitarbeiter können eine stark handlungsleitende Funktion für Führungskräfte haben und somit den Zusammenhang zwischen den kulturellen Werten einer Führungskraft und ihrem tatsächlichen Verhalten als intermediäre, d. h. vermittelnde Variable beeinflussen (vgl. Guirdham 2005; Smith et al. 1995). Des Weiteren können formelle und informelle Regeln sowie die eigenen Erfahrungen handlungsleitend wirken. Das Alter einer Führungskraft, die Branche und die Region wurden

ebenfalls als Faktoren identifiziert, die Abweichungen im Führungsverhalten erklären (Guirdham 2005). Merkmale der Organisation und der Position können die Art und Weise wie eine Führungskraft handelt ebenfalls beeinflussen.

Im Hinblick auf den starken Wandel in einer zunehmend globalisierten Welt steht veränderungsorientierte Führung zunehmend im Fokus der Forschung. So hat u. a. Yukl (2013) in seiner Taxonomie des Führungsverhaltens die beiden Verhaltensdimensionen *Mitarbeiter-* und *Aufgabenorientierung* um die Dimension *Veränderungsorientierung* erweitert. Ebenso wird in den Ansätzen zur transformationalen und charismatischen Führung die Anforderung, Veränderungen in der Rolle des „Change Agents“ gestaltend zu steuern, als eine der zentralen Herausforderung von Führungskräften gesehen. Schein (2004) betont, wie wichtig es ist, dass Führungskräfte Anpassungsschwierigkeiten der Organisation und ihrer Mitarbeiter an sich verändernde Umweltbedingungen erkennen. In diesem Zusammenhang beschreibt er die Fähigkeit, die Grenzen der Anpassungsfähigkeit der eigenen Organisationskultur wahrzunehmen und kulturelle Veränderungen anzustoßen, die die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation fördern, als die Essenz von Führung.

Im Kontext von Führung und Kultur – nach Schein (2004) zwei Seiten einer Medaille – ist allgemein kritisch anzumerken, dass ein Großteil der Theorien und empirischen Forschungsarbeiten zum Thema Führung bislang aus westlichen Ländern stammt. Zwar sind beispielsweise im asiatischen Kulturraum zunehmend Forschungsaktivitäten zu verzeichnen; dabei werden allerdings oftmals Führungstheorien und entsprechende Instrumente (wie der *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* von Bass und Avolio 1990) sprachlich übersetzt und teilweise ohne inhaltliche Anpassung übernommen (Den Hartog und Koopman 2001). Auch findet über den internationalen Bildungsmarkt zunehmend eine Ausbildung von (zukünftigen) Führungskräften aus unterschiedlichen Kulturkreisen an angloamerikanischen und westeuropäischen Universitäten und damit eine Vermittlung entsprechender Führungstheorien statt. Angesichts der kulturellen Gebundenheit von Führung ist jedoch fraglich, ob es zweckmäßig ist, bestimmte Konzepte von Führung ohne weiteres auf andere Kulturkreise zu übertragen.

Bestimmte Eigenheiten von westlichen Führungstheorien – wie die Betonung des Individuums, die sich z. B. im Setzen von Anreizen für Einzelne statt für die Gruppe ausdrückt – kommen in anderen Kulturen nur bedingt zum Ausdruck. Des Weiteren variiert die Auffassung dessen, was gute Führung ist und wie sich diese zeigt, unter Angehörigen unterschiedlicher kultureller Gruppen (vgl. Hofstede 1993; House et al. 2004). Beispielsweise ist in Kulturen, die einen unterstützenden Führungsstil favorisieren, Anteilnahme unerlässlich, wohingegen dies in Kulturen, die einen autoritären Führungsstil befürworten, potenziell als Schwäche ausgelegt

werden kann (Den Hartog und Koopman 2001). In Forschung und Praxis nimmt das Bewusstsein für die kulturelle Überformung von Führungsverhalten zu. Damit verknüpft ist ein Interesse, wie wirksame kulturübergreifende Führung und Zusammenarbeit in Organisationen gefördert werden können (House et al. 1997). Im Folgenden werden kurz zwei Forschungsansätze zu Führung im kulturübergreifenden Kontext vorgestellt.

Interkulturelle Führung in Organisationen
Menschen im globalen Kontext effektiv führen
Gasteiger, R.; Kaschube, J.; Rathjen, P.
2016, XII, 43 S. 8 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-12300-0