

---

# Entwicklungsgeschichte des Global Mindset 2

Viele Studien definieren das *Global Mindset* als eine Sichtweise von *Managern*, die auf der Grundlage ihrer Kenntnis der Internationalisierung bzw. Globalisierung eine entsprechende Kognitionsstruktur bzw. ein Mindset entwickelt haben. Dieses Mindset beinhaltet keine objektive Aussage über die Beschaffenheit der Welt, sondern ist eine (subjektive) Abbildung der Wirklichkeit unter vielen.

Das Phänomen des Global Mindset reicht zurück bis in die frühen 60er Jahre und wurde durch Aharoni und Kindleberger geprägt, die den Begriff der „kognitiven Fähigkeiten“ von Senior Managern einführten. Sie verstanden darunter, dass Manager eine Art „Schema im Kopf“ haben, wie die Welt zu verstehen sei. Perlmutter war der Erste, der den Gedanken des Global Mindset unter dem Begriff „Geocentric Mindset“ 1969 in die Literatur einführte. Im Speziellen richtete er seine Aufmerksamkeit auf die Kognition von Managern, indem er das Mindset-Konstrukt von Managern im Rahmen einer *Typologie von multinationalen Unternehmen* einsetzte. In seiner Arbeit beschreibt er detailliert drei verschiedene Führungskonzepte:

- das ethnozentrische (Orientierung am Heimatland) Führungskonzept,
- das polyzentrische (Orientierung am Gastland) Führungskonzept und
- das geozentrische (Weltorientierung) Führungskonzept.

Perlmutter erkannte schon damals die Bedeutung der Einstellung eines Managers, da die persönliche Einstellung wiederum unterschiedliche Führungsstile und Entscheidungen zur Folge hat. Manager mit einer *ethnozentrischen* Denkweise halten sich an die Kultur und die Werte des Heimatlandes. Die eigenen Überzeugungen und Ideen stehen über denen aus anderen Ländern. Die ethnozentrische Managementperspektive ist effektiv in Bereichen, in denen ein hoher Grad an Standardisierung der Tätigkeiten, Prozesse und Technologien rund um die Welt notwendig ist.

Manager mit einer *polyzentrischen* Denkweise können sich gut an kulturelle Unterschiede zwischen Heimatmarkt und Zielmarkt anpassen und diese rasch überwinden. Sie handeln nach der Devise: „*Wenn du in Rom bist, mach es wie die Römer.*“ Eine polyzentrische Perspektive empfiehlt sich, wenn eine hohe Sensibilität für lokale Märkte gefordert ist.

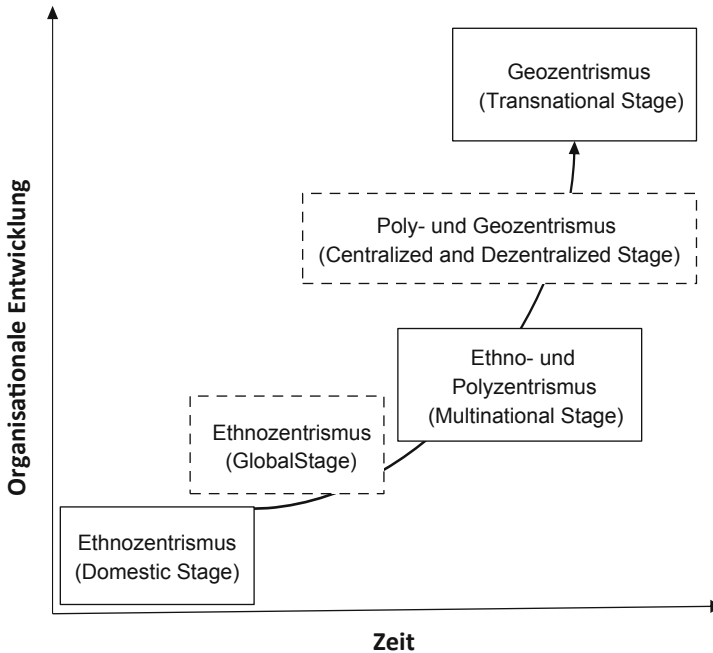
Die Beschreibung des *geozentrischen* Führungskonzepts ist eine der ersten Beschreibungen eines Global Mindset. Gemäß Kedia und Mukherji verfolgt der geozentrische Ansatz eine transnationale Unternehmensstrategie und Denkstruktur, bei der ein Global Mindset von großer Bedeutung ist.

Manager mit einer geozentrischen Denkweise sind effizient darin, Gruppen aus verschiedenen Kulturen zusammenzubringen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Sie sehen die Welt als einen großen Marktplatz und kulturelle Unterschiede stellen für sie keine Hürden dar. Der geozentrische Ansatz ist besonders wichtig für Unternehmen und Manager, die auf globalem Level tätig sind, um Gemeinsamkeiten verschiedener Kulturen zu erkennen und verschiedene Ansätze zu integrieren. Perlmutter beschreibt im geozentrischen Führungskonzept, dass Mitarbeiter nicht aufgrund ihrer geografischen Herkunft ausgewählt werden, sondern nach ihrer Kompetenz. Im Gegensatz zum ethnozentrischen oder polyzentrischen Führungsstil, wo entweder bevorzugt Personen aus dem Heimatland oder aus dem Gastland ausgesucht werden, betrachtet man beim geozentrischen Führungskonzept die Welt als ein „Ganzes“. Mit der geozentrischen Managementperspektive ist eine Unternehmenskultur gekennzeichnet, die keiner einzelnen Nationalkultur verpflichtet ist und dies auch an ihren unterschiedlichen Standorten in verschiedenen Ländern durchhält. Insgesamt kommen gute Ideen aus irgendeinem Land und werden an irgendein anderes Land, in dem das Unternehmen vertreten ist, weitergegeben.

In diesem Beitrag wird davon ausgegangen, dass internationaler Erfolg davon abhängt, wie die Orientierung eines Managers mit dem Typ der Organisation, für die er arbeitet, zusammenpasst.

Eine *transnationale Organisation* erfordert die Fähigkeit, mit verschiedenen Perspektiven umzugehen, Komplexität zu managen und Bindungen mit verschiedenen Kulturen aufzubauen. Je weiter das Unternehmen in seiner organisationalen Entwicklung ist, desto wichtiger sind Manager mit einem Global Mindset, um das Unternehmen zu internationalem Erfolg zu führen.

Heenan und Perlmutter fügen später noch das *regiozentrische* Führungskonzept hinzu, das eine regionale Orientierung beschreibt. Perlmutters Darstellung der Entwicklung von einem ethnozentrischen zu einem geozentrischen Führungsstil ist die Grundlage vieler weiterer Forschungen im Bereich Global Mindset. In Abb. 2.1 werden die drei Hauptmanagementperspektiven und die organisationale



**Abb. 2.1** Global Mindset und die organisationale Entwicklung. (Beaman 2004)

Entwicklung Perlmutter vom Ethnozentrismus hin zum Geozentrismus über die Zeit angeführt.

Aufbauend auf dem Konzept von Perlmutter arbeiten Bartlett und Ghoshal bspw. mit der Idee des geozentrischen Führungskonzepts und entwickelten ein „*Transnational*“ *Mindset*. Ein Unternehmen mit einem Transnational Mindset versucht, möglichst global integriert und gleichzeitig lokal angepasst zu sein. Andere konzeptionelle Phrasen wie z. B. „*Transnational Mentality*“ und „*Multinational Mindset*“ haben ebenfalls ihren Einzug in akademische wie Populärpresse gehalten.

Ein weiterer bedeutender Autor zum Thema Global Mindset ist Rhinesmith, der der Meinung ist, dass eine Person mit einem Global Mindset

- ein umfassenderes Bild der Welt anstrebt,
- das Leben in seinen Widersprüchlichkeiten und Unvorhersehbarkeiten akzeptiert,
- eher Prozessen als Strukturen in einem Unternehmen vertraut,

- Diversität schätzt und mit Unsicherheit umgehen kann.
- nach unerwarteten Trends und Möglichkeiten sucht, um persönliche, berufliche und unternehmerische Ziele zu erreichen.

D. h., Individuen mit einem Global Mindset fühlen sich wohl mit Unsicherheiten und Überraschungen und öffnen sich Anderen gegenüber. Rhinesmith beschreibt ein Mindset als einen „Filter“, durch den wir die Welt wahrnehmen. Jemand mit einem Global Mindset kann demnach mit *Komplexität, Vielfältigkeit, Ungewissheit und Unberechenbarkeit* umgehen.

Srinivas beschreibt acht Bestandteile, aus dem ein Global Mindset besteht und die eine Person mit einem Global Mindset besitzen sollte:

- Neugierde und Interesse am Kontext
- Akzeptanz von Komplexität und ihren Widersprüchen
- Bewusstsein, dass es Diversität gibt, sowie das Einfühlvermögen, damit umzugehen
- Fertigkeit, in überraschenden und ungewissen Situationen immer Chancen zu erblicken
- Vertrauen in unternehmerische Prozesse
- Fokus auf fortlaufende Verbesserungen
- Langfristige Sichtweise
- Systemdenken (Wahrnehmung von gegenseitigen Abhängigkeiten und Ursache-Wirkungs-Mechanismen)

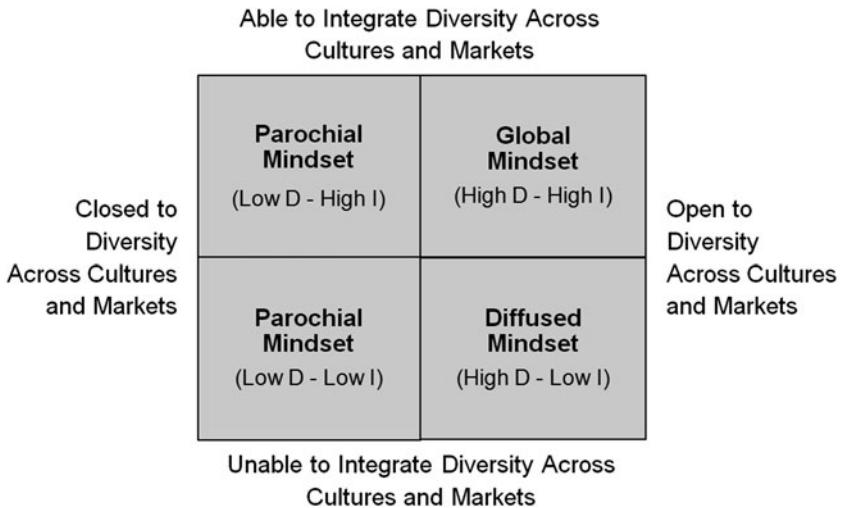
In einer vielfach zitierten Studie von Gupta und Govindarajan wird Global Mindset als ein kognitiver Filter bezeichnet, durch den wir unsere Welt wahrnehmen und dieser Sinn verleihen. Eine Person besitzt ein Global Mindset, wenn sie bewusst und offen mit Unterschieden von Kulturen und Märkten umgeht. Gupta und Govindarajan sind der Auffassung, das ein Global Mindset auf einer komplexen Kognitionsstruktur basiert, die auf Differenzierungsfähigkeit und Integrationsfähigkeit basiert.

*Differenzierung* beschreibt dabei die Enge bzw. Breite des Wissensspektrums, das eine Einzelperson oder eine Organisation in einem bestimmten Zusammenhang aufweist. Differenzierung wird hier weiter als die Offenheit gegenüber unterschiedlichen Kulturen und Märkten beschrieben. Die Bandbreite geht dabei vom fachlichen „*Tunnelblick*“ (niedrige Differenzierung) bis hin zu einer hoch differenzierten Kognitionsstruktur.

*Integration* hingegen bezieht sich auf das Ausmaß, in dem eine Person oder eine Organisation die Fähigkeit besitzt, den Überblick zu bewahren und verschie-

**Tab. 2.1** Verschiedene Mindsets des Managements in Anlehnung an Paul (2000)

Parochial Mindset	Global Mindset
Fokus auf nationale Märkte und lokale Trends	Fokus auf den Gesamtzusammenhang und auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt
Nachdruck auf Headquarter-Kontrolle und hierarchische Organisationsstrukturen	Starkes Vertrauen in Vision und Organisationsprozesse
Limitierte internationale Kooperationen	Hoher Wert von multikulturellen Teams
Diversität wird als Bedrohung zu uniformen Strategien gesehen	Diversität wird als Quelle von Gelegenheiten gesehen
Feststecken in existierenden Paradigmen, Schwierigkeiten in der Begegnung mit Veränderung	Permanentes Reflektieren der eigenen Erfahrungen und Annahmen; Offenheit für Veränderung



**Abb. 2.2** Global Mindset in Anlehnung an Gupta et al. (2008)

dene Perspektiven oder Informationen miteinander zu verflechten bzw. diese zu integrieren. Integration wird demgemäß als die Fähigkeit einer Person oder eines Unternehmens beschrieben, einen Überblick über unterschiedliche Kulturen und Märkte zu bewahren und vielfältige Informationen und Perspektiven, die daraus entstehen, zu verknüpfen bzw. zu integrieren. Dies ist bei niedriger Differenzierung nicht der Fall, da hier eine Vielfalt der Perspektiven ohnehin nicht vorliegt.

Menschen mit einem *diffusen Mindset* weisen ein hohes Maß an Differenzierung auf, verbunden mit einer nur geringen Fähigkeit, die unterschiedlichen Aspekte zu verknüpfen und zu integrieren. Individuen, die zwar einen hohen Wert im Bereich der Integration vorweisen, aber über einen niedrigen Wert im Bereich der Differenzierung verfügen, haben ein sogenanntes „*Parochial Mindset*“, also eine „engstirnige“ bzw. „beschränkte“ Kognitionsstruktur (Mindset).

Die Unterschiede zwischen diesem Global Mindset und einem eingeschränkten „Parochial Mindset“ sind in Tab. 2.1 einander gegenübergestellt.

In diesem Kontext stellt sich Global Mindset als ein sowohl hoch differenzierendes als auch hoch integrierendes Mindset dar. Diese zuvor behandelte Einteilung wird auch noch einmal in Abb. 2.2 zusammengefasst dargestellt.

Personen etwa, die ständig ihre Meinung ändern, da sie von zuletzt gehörten anderen Meinungen stark beeinflusst werden, besitzen zwar ein hohes Maß an Differenzierung, jedoch eine niedrige Integration des Mindset. Im Vergleich dazu besitzt eine Person ein hohes Maß an Integration, wenn sie zwar die Verschiedenheit von Meinungen anstrebt und schätzt, jedoch die Fähigkeit besitzt, eine einheitliche Perspektive daraus zu entwickeln.



<http://www.springer.com/978-3-658-06051-0>

Global Mindsets  
Überblick und Bedeutung für Unternehmen und  
Organisationen

Hruby, J.

2014, VII, 26 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06051-0