

Christoph Barmeyer

# Konstruktives Interkulturelles Management



## **Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage**

W. Bertelsmann Verlag · Bielefeld  
Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar  
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto  
facultas · Wien  
Wilhelm Fink · Paderborn  
A. Francke Verlag · Tübingen  
Haupt Verlag · Bern  
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn  
Mohr Siebeck · Tübingen  
Ernst Reinhardt Verlag · München  
Ferdinand Schöningh · Paderborn  
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart  
UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz, mit UVK/Lucius · München  
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen  
Waxmann · Münster · New York



Prof. Dr. Christoph Barmeyer ist Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Passau und regelmäßiger Gastprofessor für Interkulturelles Management an französischen Hochschulen.

Christoph Barmeyer

# **Konstruktives Interkulturelles Management**

Mit 29 Abbildungen und 87 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter [www.utb-shop.de](http://www.utb-shop.de)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlaggestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart  
Umschlagabbildung: Ulrike Haupt, Starnberg  
Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

UTB-Band-Nr. 5049  
ISBN 978-3-8385-5049-7

# Inhalt

<b>Worum es in diesem Buch geht und warum es lesenswert ist</b> .....	9
Was Organisationen mit Interkulturalität zu tun haben .....	9
Warum dieses Buch anders ist .....	11
Wie Konstruktives Interkulturelles Management entwickelt wird .....	13
Wem Dank gebührt .....	15
<b>Internationalisierung von Organisationen als</b>	
<b>Kontext der Interkulturalität</b> .....	17
Makrokontext: Internationalisierung und Globalisierung .....	17
Mesokontext: Internationale Organisation .....	20
Mikrokontext: Internationales Management .....	27
<b>Interkulturelle Managementforschung</b> .....	31
Genese: Entstehung des Forschungsfelds .....	31
Gegenwart: Gegenstandsbereich der Forschung .....	38
Zukunft: Forschungsherausforderungen .....	41
<b>Kultur(en) und Kulturdimensionen</b> .....	47
Kulturkonzepte der Interkulturellen Managementforschung .....	47
Multiple Kulturen und kulturelle Dynamik .....	60
Kulturdimensionen und Kulturstandards .....	65
<b>Sozialwissenschaftliche Paradigmen der</b>	
<b>Interkulturellen Managementforschung</b> .....	79
Systematisierung sozialwissenschaftlicher Paradigmen .....	79
Verortung der Interkulturellen Managementforschung .....	82
Konstruktiver Umgang mit multiplen Paradigmen .....	87
<b>Interkulturelle Ordnungsmodelle</b> .....	91
Drei-Ebenen-Modell .....	92
Interkultureller Dreischritt .....	96
Drei-Faktoren-Modell .....	110

---

<b>Methodologie Interkultureller Managementforschung</b> .....	115
Methodische Herausforderungen .....	115
Operationalisierung von Kultur .....	119
Forschungsdesigns für Konstruktive Interkulturelle Managementforschung .....	132
<b>Interkulturalität als Aushandlungsprozess</b> .....	139
Interkulturalität und interkulturelle Interaktionen .....	139
Interkulturalität als dialogischer Aushandlungsprozess .....	142
Konzepte und Formen ausgehandelter Interkulturalität .....	145
<b>Interkulturelle Komplementarität und Synergie</b> .....	171
Interkulturelle Komplementarität .....	171
Interkulturelle Synergie .....	177
Fallstudien zu interkultureller Synergie .....	184
<b>Sprache und Kommunikation</b> .....	193
Sprache und interkulturelle Kommunikation .....	193
Sprache in Organisationen .....	200
Konstruktive Gestaltung der Sprachpraxis .....	206
<b>Interkulturelle Führung</b> .....	211
Kulturspezifika von Führung .....	211
Kulturvergleichende Führung .....	218
Interkulturelle Führung .....	226
<b>Interkulturelle Arbeitsgruppen</b> .....	235
Interkulturelle Teams .....	235
Interkulturelle virtuelle Teams .....	243
Interkulturelle Teamentwicklung .....	245
<b>Interkultureller Transfer von Organisationspraktiken</b> .....	249
Konzepte und Modelle interkulturellen Transfers .....	249
Herausforderungen und Widerstände in der Transferpraxis .....	257
Konstruktiver Umgang mit Transfer: Rekontextualisierung .....	260
<b>Interkulturelle Organisationsentwicklung</b> .....	269
Kulturbezug der Organisationsentwicklung .....	269
Kulturvergleichende Organisationsentwicklung .....	272
Interkulturelle Organisationsentwicklung .....	274

---

<b>Interkulturelle Kompetenzentwicklung</b> .....	285
Genese interkultureller Kompetenzforschung .....	285
Interkulturelle Kompetenz und kulturelle Intelligenz .....	287
Maßnahmen interkultureller Kompetenzentwicklung .....	302
<b>Konstruktive Interkulturalität fördern</b> .....	321
Ein integratives Rahmenmodell .....	321
Multikulturelle Akteure als Brückenbauer .....	324
Weitere Erkundung konstruktiver Interkulturalität .....	326
Bibliographie .....	328





## Worum es in diesem Buch geht und warum es lesenswert ist

### Was Organisationen mit Interkulturalität zu tun haben

Organisationen sind zunehmend von Interkulturalität betroffen und ihre Akteure wirken und handeln zunehmend *interkulturell*. Schließlich sind kulturelle Unterschiedlichkeit von Organisationen und Interkulturalität in Arbeitskontexten trotz globaler Harmonisierungs- und Standardisierungsprozesse in gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Bereichen immer noch gegeben. Diese können weder verneint noch minimiert werden, wie es jahrzehntelange Debatten zu *Culture Bound* und *Culture Free* (Hickson/McMillan 1981; Maurice/Sorge 2000) oder zu Konvergenz und Divergenz von Praktiken und Werten (D'Iribarne et al. 1998; Inglehart/Welzel 2005; Adler 2008) illustrieren. Insofern bleibt Interkulturalität, die durch (kulturelle) Unterschiedlichkeit und damit einhergehende divergierende Bedeutungs- und Interpretationsspielräume der Akteure entsteht, ein zentrales und relevantes Thema internationaler Arbeit: Interkulturelle Arbeitssituationen sind aufgrund divergierender Erwartungen, Normen und Interpretationsweisen der Handelnden oft irritierend und konfliktbehaftet. So thematisieren es zahlreiche *Critical Incidents*, die in Organisationen Ressourcen wie Energie, Zeit und Geld beanspruchen. Problematische Interkulturalität kann also dazu führen, dass angestrebte Ziele aufgrund von Missverständnissen nicht erreicht werden.

Interkulturalität bietet auf der Basis umfangreicher empirischer Erfahrungen und zahlreicher konzeptioneller Bezugsrahmen aber auch Erklärungen und Hinweise, wie diese Missverständnisse verringert oder gar vermieden werden können. Neben dem problematisierenden Ansatz existiert auch der *konstruktive* Ansatz, der Interkulturalität und damit das Aufeinandertreffen kultureller Unterschiedlichkeit in einer *konstruktiven*, produktiven Weise als *Ressource* versteht (Barmeyer/Franklin 2016). In der konstruktiven Interkulturalität wird angenommen, dass kulturelle Unterschiede bereichernd und komplementär wirken, sodass sie beispielsweise in die gemeinsame Aushandlung von Management- und Organisationspraktiken mün-

den. Diese Annahme ist die zentrale Grundidee vorliegenden Buches und findet sich in den meisten Kapiteln als Leitmotiv wieder.

Die Entwicklung und das Fortbestehen sozialer Systeme im Allgemeinen und Organisationen wie Unternehmen im Besonderen hängt davon ab, wie es diesen Systemen gelingt, wirkungsvolle und bewährte Praktiken der Problembewältigung zu generieren, anzuwenden und zu etablieren. Diese Herausforderung betrifft in einem besonderen Maße international und interkulturell agierende Organisationen, deren Akteure unterschiedliche Arten der Problembewältigung zu kombinieren und zu integrieren haben. Andere Erfahrungshintergründe sowie sinn- und orientierungsgebende Referenzsysteme (D'Iribarne 2009a; Primecz et al. 2011), die durch spezifische Sozialisation entstanden sind, manifestieren sich in unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstilen. Diese wirken sich konkret auf die interkulturelle Zusammenarbeit in der täglichen Arbeitspraxis aus: Gerade die von Interkulturalität besonders betroffenen Abteilungen oder Arbeitsgruppen etc. haben ein hohes Interesse daran, Arbeitsprozesse wirkungsvoll, konstruktiv, effektiv und zielführend zu gestalten.

Umso mehr überrascht, wie wenig bisher in Richtung konstruktiver Interkulturalität *theoretisch-konzeptionell* und *praktisch-empirisch* geforscht und publiziert wurde – und wenn doch, wie dominant dann dennoch die problematischen und negativen Aspekte von Interkulturalität hervorgehoben werden (Stahl/Tung 2015; Chanlat/Pierre 2018). So plausibel und erstrebenswert interkulturelle Synergie als positives Ergebnis interkultureller Interaktion für Konstruktives Interkulturelles Management ist – umso erstaunlicher ist es, dass konstruktive Interkulturalität bislang eher nicht im Fokus des Erkenntnisinteresses stand. In vielen grundlegenden Werken des *Cross-Cultural Management* oder *Intercultural Management* wird Synergie nicht einmal thematisiert: Weder in Hofstedes Werk *Culture's consequences* (1980, 2001), noch in dem von Peterson und Søndergaard (2008) herausgegebenen vierbändigen Werk *Foundations of Cross-Cultural Management*, das Beiträge der »Klassiker« aus fünf Jahrzehnten der Forschung versammelt, gibt es außer dem Beitrag von Adler (1980) keinen Eintrag zur Synergie. Ähnliches gilt für das von Gannon und Newmann (2002) herausgegebene *Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. Synergie wird erneut nur durch einen Beitrag von Adler thematisiert. Im *Handbook of Cross-Cultural Management Research* von Smith, Peterson und Thomas (2008) finden sich keine Beiträge zu positiven Effekten von Interkulturalität, auch nicht im *Cambridge-Handbuch Culture, Organizations, and Work* von Bhagat und Steers (2009), ebenso wenig in Jack und Westwoods (2009) *International and Cross-Cultural Management Studies. A Postcolonial Reading*. Weder der Sammelband *Cross-Cultural Management. Culture and Management Across the World* von Chanlat, Davel und Dupuis (2013) noch die Lehrbücher *Managing across cultures* von Schneider, Barsoux und Stahl (2014) und *Cross-Cultural Management* von Thomas und Peterson (2015) thematisieren Synergie – und ebenso wenig das von Holden, Michailova und Tietze (2015a) herausgegebene *Routledge Companion to Cross-Cultural Management* sowie *Cross-Cultural Management* von Mahadevan (2017) oder *Le management interculturel. Evolutions, tendances et critiques* von Chanlat und Pierre (2018).

Jedoch existieren auch einige Ausnahmen, wie die Veröffentlichungen von Adler (1980, 2002), von Chevrier (2003a), von Hampden-Turner/Trompenaars (2000) oder von Primecz et al. (2011), die sich explizit mit dynamischer, meist komplementärer, interkultureller Aushandlung und Lösungsfindung im Management beschäftigen. Aktuell thematisiert ebenso ein Fallstudienbuch von Barmeyer und Franklin (2016) Konstruktives Interkulturelles Management.

Interkulturelle Synergie in der Praxis interkulturellen Arbeitens ist ebenfalls kaum *empirisches* Forschungsthema: Die wenigen empirischen Studien beziehen sich vor allem auf kleine soziale Entitäten wie Arbeitsgruppen (Zeuschel 1999; Barmeyer 2000; Tjitra 2001; Stumpf 2005; Köppel 2007; Adler 2008; Stahl et al. 2010), selten außer bei Mergers & Acquisitions (Brock 2005) auf miteinander agierende Unternehmen, nicht jedoch auf einzelne Organisationen im Ganzen. Gründe hierfür sind zum einen die problematische Übertragung auf komplexe soziale Systeme (Selbstorganisation der Elemente und begrenzte Prognostizierbarkeit über Prozessverläufe) und zum anderen der Mangel an systemischen und interkulturellen Kenntnissen und Methoden. Ebenso hängt die Ermöglichung interkultureller Synergien nicht nur entscheidend von spezifischen Kontexten (kollektive Strukturen und Prozesse), individuellen Vorerfahrungen, Interessen, Motivationen und Kompetenzen ab, sondern auch vom Zusammenspiel der kulturellen Akteure. Interaktionen beeinflussende Elemente wie Machtasymmetrien, wie sie in den postkolonialen Studien (Jack/Westwood 2009), den *Critical Management Studies* (Alvesson/Willmott 1992; Mahadevan 2017) oder Studien der Organisationssoziologie (Crozier/Friedberg 1977) im Zentrum stehen und sich in der Praxis in Dominanz, Mikropolitik oder *Hidden Agendas* zeigen, erschweren auch die Herausbildung interkultureller Komplementarität und Synergie.

Vorliegendes Buch wählt bewusst die Ausrichtung der *konstruktiven Interkulturalität*: Interkulturalität in Organisationen wird aus Theorie und Praxis beleuchtet, in denen komplementäre und synergetische Aspekte von Interkulturalität verdeutlicht werden. Dieses Buch eignet sich nicht nur zur theoretischen Analyse, sondern trägt auch als Impuls- und Ideengeber im Transfer auf die Praxis zur zukünftigen Gestaltung von Interkulturalität und Synergie in Arbeitssituationen bei.

## Warum dieses Buch anders ist

Dieses Buch hebt sich von vielen anderen Lehrbüchern zum Interkulturellen Management ab: Das zentrale Anliegen dieses Buches ist die Gestaltung *konstruktiver Interkulturalität* und *Komplementarität* in Organisationen. Zwar sind Erklären und Verstehen von Interkulturalität samt der dazugehörigen Probleme wichtige Grundlagen, aber nur in der problemorientierten Ausrichtung bringen sie weder die betroffenen Akteure in der Praxis noch die Interkulturelle Managementforschung weiter. Dieses Buch thematisiert deshalb auch komplementäre Aspekte von Interkulturalität durch eine *Ressourcen- und Lösungsorientierung*. Dahinter steht die humanistische, idealis-

tische und normative Überzeugung, dass Menschen, sei es in ihren Funktionen und Rollen als interne Fach- und Führungskräfte oder als externe Berater und Experten, lern- und entwicklungsfähig sind und aktiv als Akteure konstruktiv-gestaltend auf ihr soziales Umfeld in Organisationen wie Arbeitsgruppen oder Abteilungen einwirken können. Interkultureller Kompetenz kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Konstruktive Interkulturalität lässt sich somit auch als Haltung verstehen, die in allen Lebens- und Arbeitsbereichen und somit auch in den Bereichen des Interkulturellen Managements wirkungsvoll sein kann, insbesondere um Unterschiede und Gegensätze komplementär zu verbinden. Dies wird in diesem Buch illustriert.

Weiterhin legt das Buch stärker als andere Publikationen zum Interkulturellen Management einen Fokus auf *Organisationen*, insbesondere Unternehmen, als Kontexte: Organisationen sind eine bedeutende und verbreitete Form sozialer Systeme, die der Internationalisierung unterliegen. Sie sind nicht nur Orte strategischer Zielerreichung, arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung und ökonomischer Wertschöpfung, sondern auch Kristallisationspunkte, verdichtete Räume und Felder beruflicher Sozialisation, Sinnggebung und Identitätsstiftung. Organisationen sind somit exemplarisch Orte, an denen internationale Interaktivität stattfindet.

Ebenso wird immer wieder der *dynamische* Aspekt von Interkulturalität in Organisationen hervorgehoben. Interkulturalität ist ein meist nicht vorhersehbarer Prozess gegenseitiger Annäherung, Aushandlung und Entwicklung. Akteure in interkulturellen Situationen sind keine »Roboter« mit vorgegebenen kulturellen Denk- und Verhaltensweisen, sondern werden zum einen ihr Verhalten graduell an Kontexte und Interaktionspartner anpassen, zum anderen können sie Verlauf und Ergebnis von Situationen aktiv beeinflussen und gestalten. Interkulturelle Dynamiken finden sich überall in Organisationen, so etwa in der Führung von Mitarbeitern und Teams oder dem internationalen Transfer von Organisationspraktiken.

Im Sinne eines kulturellen Pluralismus und eines differenzierten modernen Kulturverständnisses werden neben der Nationalkultur auch andere *multiple Kulturen* wie Regional-, Branchen-, Organisations- und Professionskulturen berücksichtigt, ebenso Gender- und Generationsthemen. Trotzdem wird ein Betrachtungsschwerpunkt auf nationalen Kulturen liegen, entsprechend der Kulturraumstudien-Tradition der Universität Passau, wo der Autor Interkulturelle Kommunikation erforscht und lehrt.

Das Buch bildet durch Einbringung *internationaler Ergebnisse* der Forschung aktuelle und innovative Themen und Theorieansätze ab. Um einem Ethnozentrismus von Paradigmen, Kontexten und Themen entgegenzuwirken, werden zusätzlich zum deutschsprachigen und zum anglo-amerikanischen Diskurs interessante und relevante, hierzulande eher unbekanntere Publikationen aus anderen Ländern und Kontinenten integriert. So wird sichergestellt, dass auch auf Ansätze der Interkulturalitätsforschung eingegangen wird, die nicht *Mainstream* sind. Der *Länderfokus* des Buches ist bewusst – in Abgrenzung zu vielen US-amerikanischen Lehrwerken und in der Tradition des Passauer Studiengangs Kulturwirtschaft – eher europäisch und westlich ausgerichtet, auch wenn Bezüge zu asiatischen, lateinamerikanischen oder afrikanischen Ländern hergestellt werden.

Das Buch lässt Interkulturalität nicht im abstrakten Raum stehen, sondern *kontextualisiert* sie, d.h. es erfolgt eine konkrete Einordnung interkultureller Situationen sowohl funktionaler, akteurspezifischer als auch kultureller Art, die auch – in der Interkulturellen Managementforschung häufig vernachlässigte – Einflussfaktoren wie Macht und Interessensgegensätze berücksichtigt. Gesamtzusammenhänge, die sich auch aus institutionellen Besonderheiten und sozialhistorischen Strukturen und Traditionen ergeben, werden ebenso berücksichtigt wie Wirkungsketten.

Hiermit verbunden ist der *systemische Ansatz* des Lehrbuchs. Immer wieder wird die Perspektive einer *Metaebene* eingenommen, um in der Wahrnehmung und Analyse eine gewisse Objektivität und Neutralität zu erreichen. Es geht um eine ganzheitliche Betrachtung von Phänomenen in kulturell-sozialen Systemen unter Betrachtung der Kontexte, Akteure und ihrer wechselseitigen Beziehungen. Systemisch bedeutet auch, dass nicht nur der Zustand von Systemen analysiert wird, sondern dass auch die Gestaltung von Systemen Betrachtungsobjekt wird.

Die Ausrichtung des Buches ist – entsprechend der Tradition der Universität Passau – *interdisziplinär*, was bedeutet, dass Phänomene der Interkulturalität anhand verschiedener Wissenschaftsdisziplinen wie Kulturanthropologie, Psychologie, Soziologie, Organisations- und Managementforschung und der Kommunikationswissenschaft analysiert und interpretiert werden. Diese Disziplinenvielfalt ermöglicht ein multiperspektivisches Verständnis interkultureller Wirklichkeiten.

Da Interkulturalität und auch Management einen starken sozialen empirischen Wirklichkeitsbezug aufweisen, stellt das Buch eine *Kombination von Forschung und Praxis* dar: Theoretische Fundierungen in Form von Erkenntnissen und Ergebnissen der Wissenschaft werden bereichert durch Erfahrungen der Praxis. So dienen Beispiele aus dem Arbeits- und Organisationsalltag zur Illustration und Anwendung von Konzepten und Modellen. Im Sinne des Konstruktiven Interkulturellen Managements finden sich im Buch *Gestaltungsempfehlungen*.

Insgesamt integriert das Buch viele Ideen, Erfahrungen und Erkenntnisse meiner Publikationen der letzten beiden Jahrzehnte zum Interkulturellen Management und hat damit einen *programmatischen* Charakter.

## Wie Konstruktives Interkulturelles Management entwickelt wird

Dieses Buch gibt einen umfassenden Einblick in die Vielfalt Interkultureller Managementansätze, Modelle und Praktiken in unterschiedlichen Handlungskontexten und zeigt systemische Zusammenhänge auf. Nancy Adler, eine der Pionierinnen des Forschungs- und Praxisfeldes, die sich seit den 1980er Jahren mit Interkulturellem Management beschäftigt, gibt folgende Definition:

»Cross-Cultural Management studies the behavior of people in organizations around the world and trains people to work in organizations with employees and client populations from several cultures. It *describes* organizational behavior within countries and cultures; *compares*

organizational behavior across countries and cultures; and, perhaps most importantly, seeks to *understand* and *improve* the interaction of co-workers, clients, suppliers, and alliance partners from different countries and cultures.« (Adler 2008, 13)

Ganz im Sinne der Definition Adlers wird Interkulturelles Management als Gestaltungsoption interkultureller Zusammenarbeit zum einen als Interaktion von Individuen verstanden, zum anderen steht der evolutionäre Entwicklungsaspekt von sozialen Systemen im Vordergrund. Es geht also um die *konstruktive* Gestaltung von Interkulturalität in ihrer vielschichtigen Dynamik. Sie umfasst drei Schritte (Tab. 1), die auch die Struktur des Buches darstellen und sich in der Gliederung des Buches wiederfinden.

Schritt	Funktion/Ziel	Konkretisierung	Instrumente
1. Bewusstwerden und Verstehen	<i>Theoretisierung und Wissen über interkulturelle Wirklichkeit sowie ihre Interpretationen</i>	Kulturelle Unterschiede und Besonderheiten werden bewusst wahrgenommen, reflektiert und verstanden	Theoretische Modelle und Konzepte zur Strukturierung und kritischen Einordnung
2. Erfahren und Begreifen	<i>Illustration und Erleben interkultureller Wirklichkeit</i>	Funktionen und Rollen in der Organisation werden gelebt	Studienergebnisse und Praxisbeispiele zur Illustration und Kontextualisierung
3. Gestalten und Handeln	<i>Fähigkeiten, um interkulturelle Wirklichkeit zu beeinflussen</i>	Handlungsoptionen und Strategien werden entwickelt und ausgeführt	Konzepte, Praktiken, Instrumente und Methoden zur Entwicklung konstruktiver Interkulturalität

Tab. 1: Gesamtrahmen konstruktiver Interkulturalität in Organisationen

In diesem Sinne wird Konstruktives Interkulturelles Management (KIM) definiert als der bewusste Umgang mit Kulturspezifika und kultureller Vielfalt in organisationalen Kontexten, bei dem es durch gegenseitige Anpassungs- und Entwicklungsprozesse gelingt, Spezifika als bereichernde und sich ergänzende Ressourcen konstruktiv so zu nutzen, dass ein Mehrwert für die Organisationen und ihre Akteure entsteht.

Aus Gründen der Lesbarkeit dieses Buches wird im Text durchgehend die männliche Form verwendet, was jedoch nicht auf eine Diskriminierungsabsicht von Frauen durch männliche Dominanz schließen lassen soll.

## Wem Dank gebührt

Dieses Buch basiert neben einer Fülle aus Literatur unterschiedlichster Disziplinen, Zeiten sowie Sprach- und Kulturräumen auch auf zahlreichen Gesprächen und Aktivitäten mit Studierenden aus vielen Ländern, allen voran den Kulturwirtschaft-Studierenden der Universität Passau, aber auch Kollegen, die zu Interkulturalität, Internationalität und Organisationen forschen, Beratern und Trainern, die zu interkultureller Kompetenzentwicklung in Organisationen beitragen, und vielen Freunden, die biografisch oder beruflich von Interkulturalität betroffen und fasziniert sind. Diesen Akteuren sei ganz herzlich gedankt!

Besonders danken möchte ich an dieser Stelle vier Personen: Vor allem Volker Stein, Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen, dem dieses Buch viele zentrale Anregungen und Ratschläge, Ermunterungen, redaktionelle Verbesserung und nötige Kürzungen verdankt und der die Fertigstellung des Buches bei einem abschließenden »Power-Buch-Workshop« an der Universität Passau mit meinen Lehrstuhlmitarbeitern und Studierenden koordinierte. Eric Davoine, Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation an der Université Fribourg, mit dem ich in langjähriger und intensiver Zusammenarbeit viele empirische Studien in bikulturellen Organisationen durchführte und der meine Forschungsperspektiven immer wieder erweiterte. Madeleine Bausch, Mitarbeiterin und Doktorandin an meinem Lehrstuhl, die in der Endphase des Buches meine Manuskripte mit Ausdauer, Geduld und Geschick bearbeitet hat. Ulrike Haupt, die als Interkulturalistin und kritische Gesprächspartnerin immer wieder wertvolle Beiträge geliefert hat und die unter dem mehrjährigen Buchschreiben ihres Gattens gelitten hat.

Auch die seit 20 Jahren wiederholt stattfindenden Begegnungen und Diskussionen mit Interkulturalitäts- und Organisationsforschern in Nordamerika und Westeuropa haben diesem Buch viele Impulse gegeben. Fasziniert von diesen Personen und ihren Ideen möchte ich nennen: Nancy Adler, Milton Bennett, Jürgen Bolten, Jean-François Chanlat, Sylvie Chevrier, Jacques Demorgon, Edoardo Ghidelli, Peter Franklin, Martin Heidenreich, Geert Hofstede, Philippe D'Iribarne, Elias Jammal, Allain Joly, André Laurent, Ulrike Mayrhofer, Vincent Merk, Alois Moosmüller, Bernd Müller-Jacquier, Hannes Piber, Laurence Romani, Eberhard Schenk, Stefan Schmid, Jean-Pierre Segal, Alexander Thomas, Sabine Urban, Jean-Claude Usunier.

Meinen Mitarbeitern am Lehrstuhl, die die Hoch- und Tiefphasen dieses Buches geduldig und konstruktiv begleiteten und kritisch das Manuskript durchgearbeitet oder zu den Kapiteln beigetragen haben, möchte ich herzlich danken: Ulrike Buchheit, Bruno Gandlgruber, Sina Großkopf, Andreas Landes, Sybille Maier, Martina Maletzky, Sebastian Öttl und Stephanie Smolik ebenso wie den studentischen Hilfskräften Susanne Dierl, Jenny Eberhardt, Theresa Hümmer, Constanze Rath, Lena Schindler, Maria Wilhelm und Sabine Wiesmüller, die mich bei Recherchen tatkräftig unterstützt haben. Auch einige Masterstudierende haben direkt oder indirekt an dem Buch mitgewirkt: Anas Alhashmi, Rebecca Gramlich, Friederike Hacke, Tatjana



Horch, Philipp Krug, Madita Mielenhausen und Carina Stumpf. Günter Presting und Johanna Mohrmann vom Verlag Vandenhoeck & Ruprecht danke ich für ihre Geduld und die durchgehend angenehme und professionelle Zusammenarbeit. Verena Simon danke ich für ihre Reaktivität und die professionelle Endredaktion des Buchs. Allen weiteren Personen, die ich hätte erwähnen müssen, es aber nicht getan habe – sie mögen mir dies verzeihen! – sei herzlich gedankt.

# Interkulturelle Managementforschung

## Genese: Entstehung des Forschungsfelds

Die Interkulturelle Managementforschung ist relativ jung. Ab den 1960er Jahren hat sie sich von Nordamerika und Westeuropa aus mittlerweile vor allem in angelsächsischen, skandinavischen, deutschsprachigen und frankophonen Ländern verbreitet – und mit ihr die faszinierende Idee, Management nicht allein als betriebswirtschaftliche Herausforderung zu begreifen, sondern zudem als kulturabhängiges Gestaltungsfeld, in dem interkulturelle Interaktion vom Management berücksichtigt werden muss. Um die Geschichte dieses Forschungsfelds nachzuvollziehen, bietet es sich an, auf bereits vorhandene Einteilungen zur Entwicklung zurückzugreifen.

Aus der Perspektive der Managementforschung zeichnet Scholz (2014a, 900) einen Weg nach, der von einer betriebswirtschaftlichen »Kulturignoranz« über verschiedene Zwischenphasen bis hin zu einer Integration von Kultur in die Wirtschaftsforschung führt (Tab. 7). Er konzentriert sich damit auf die Rezeption kultureller Themen in der klassischen Managementforschung. Der beschriebene Entwicklungspfad spiegelt den »Paradigmenwechsel der Managementlehre von der Analyse ökonomischer, nach Nutzenmaximierung orientierter Leistungsprinzipien hin zur wertorientierten und verhaltenswissenschaftlichen Betrachtungen organisationalen Handelns von Mitarbeitern wider« (Barmeyer 2000, 99).

Zeit	Ausgangsebene	Stadium	Betrachtungsweise
bis 1960		betriebswirtschaftliche »Kulturignoranz«	Kultur als nicht-existierendes Phänomen
ab 1960	Makroebene	Cross-Cultural Management	kulturfreier Managementansatz kulturgebundener Managementansatz (Landeskultur als unabhängige Variable)

Zeit	Ausgangsebene	Stadium	Betrachtungsweise
ab 1970		Comparative Management	Wechselbeziehungen zwischen Landeskultur und Managementverhalten
ab 1980	Mikroebene	Unternehmenskulturforschung	Untersuchung/Beeinflussung der Unternehmenskultur weitgehend ohne landeskulturellen Kontext: a) Ansatz der (individuellen) Verhaltensforschung b) organisationstheoretischer Ansatz c) Ansatz des strategischen Managements
ab 1990	Makro- und Mikroebene	Kulturintegration	Wechselbeziehungen zwischen Unternehmens- und Landeskultur
ab 2000	Globalebene	Kulturpointillismus	kleinste Kultureinheiten in einem grenzenlosen Raum, die je nach Perspektive zu unterschiedlichen Kulturansichten führen
ab 2010	eingebettete Mikroebene	Kultursituativität	Unternehmen gestalten in Abhängigkeit von Strategie und Kontext bewusst ihre individuelle Kultur

Tab. 7: Entwicklungspfad der Management-Kulturforschung (Scholz 2014a, 900)

Adler (1983) wählt eine andere Perspektive, welche die Suchrichtung der Interkulturellen Managementforschung im Zeitverlauf nachzeichnet (Tab. 8). Von der Suche nach Ähnlichkeiten des Managens in verschiedenen Kulturräumen verschiebt sich der Fokus nach und nach auf die Suche nach Ähnlichkeiten *und* Unterschieden im Management verschiedener Länder als für Unternehmen bewusst nutzbare Ressource. Unterschiedlichkeit wird nicht länger als Defizit verstanden, sondern als Wertschöpfungspotenzial (Barmeyer 2012a, 118–119).

For-schung	Kulturbezug der Studien	Ansatz in Bezug auf Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit	Zentrale Forschungsfrage
Eng	Studien in einzelnen Kulturen	Angenommene Ähnlichkeit	Wie verhalten sich Menschen in Organisationen bei ihrer Arbeit? Obwohl die Ergebnisse nur anwendbar sind für das Management in einer Kultur, wird angenommen, dass sie für das Management in vielen Kulturen gelten.

For- schung	Kulturbezug der Studien	Ansatz in Bezug auf Ähnlichkeit und Unter- schiedlichkeit	Zentrale Forschungsfrage
Ethno- zen- trisch	Studien in einer zweiten Kultur	Suche nach Ähnlichkeit	Können Theorien aus dem eigenen Stammland im Ausland angewen- det werden? Kann eine Theorie für Organisationen in einem Land A auf Organisationen in einem Land B übertragen werden?
Polyzen- trisch	Studien in vielen Kulturen	Suche nach Unterschiedlich- keit	Wie arbeiten Manager und wie ver- halten sich Mitarbeiter in einem Land X? Welche Muster der organisationa- len Beziehungen herrschen in einem Land X vor?
Verglei- chend	Studien zur Gegenüber- stellung vieler Kulturen	Suche nach Ähnlichkeit und Unterschiedlich- keit	Inwieweit sind Managementstile und Mitarbeiterverhalten über Kulturen hinweg ähnlich oder verschieden? Welche Theorien gelten kulturüber- greifend und welche nicht?
Geozen- trisch	Internationale Management- studien	Suche nach Ähnlichkeit	Wie funktionieren multinationale Organisationen?
Synerge- tisch	Interkulturelle Management- studien	Nutzung von Ähnlichkeit und Unterschieden als Ressource	Wie kann die interkulturelle Inter- aktion in einer nationalen oder einer internationalen Organisation gemanagt werden? Wie kann eine Organisation Strukturen und Pro- zesse gestalten, die eine effektive Zu- sammenarbeit mit Mitgliedern aller Kulturen ermöglichen?

Tab. 8: Typologien kulturorientierter Management-Studien (Adler 1983, 30–31, Auszug, unsere Übersetzung)

Wieder eine andere Perspektive nehmen Boyacigiller et al. (2004, 102–138) zunächst für die internationale Kulturforschung sowie später Sackmann und Phillips (2004) für die Interkulturelle Managementforschung ein: Sie unterscheiden die drei Hauptströmungen (1.) nationenübergreifender Kulturvergleich, (2.) interkulturelle Interaktion und (3.) multiple Kulturen (Tab. 9). Wichtig ist für sie der Einfluss des jeweiligen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Kontexts:

- Die Strömung nationenübergreifender Kulturvergleich (*Cross-National Comparison*) versteht Kultur als Ausdruck der jeweiligen Nationalität, die Individuen durch Sozialisation erfahren. Dementsprechend vergleichen meist quan-

- tativ-statistisch angelegte Studien Nationalkulturen, um kulturübergreifende, universelle Kulturdimensionen zu verdeutlichen, wie dies etwa Hofstede (1980) und die GLOBE-Studie (House et al. 2004) tun.
- Die Strömung interkulturelle Interaktion (*Intercultural Interaction*) versteht Kultur als das in einer Gemeinschaft geteilte Bedeutungssystem, das aus einer Innenperspektive der Akteure und an konkreten Interaktionssituationen manifest wird. Dementsprechend betrachten induktiv angelegte, qualitative Feldstudien insbesondere, wie kulturelle Passung zwischen den Interaktionspartnern sozial konstruiert und ausgehandelt wird.
  - Die Strömung multiple Kulturen (*Multiple Cultures*) setzt an den Individuen an, die in zunehmend fragmentierten und dynamischen Lebenswirklichkeiten multiple kulturelle Identitäten ausbilden, die der Vielfalt ihrer kulturellen Referenzsysteme und sozialer Milieus entsprechen. Dementsprechend untersuchen vornehmlich interpretativ-emische Studien Identitätsbildungsprozesse in Mikrokontexten, also beispielsweise Subkulturen auf Gruppenebene.

In jüngster Zeit führen die in »westlichen« Gesellschaften beobachtbaren spätmodernen »postmaterialistischen« (Inglehart 1998) oder »singularistischen« (Reckwitz 2017) Entwicklungen zu einer Aufwertung der plurikulturellen Multiple-Kulturen-Ansätze (z. B. Mahadevan 2012), was sich auch in der Entwicklung des Diversity Management-Ansatzes (Cox 1993; Özbilgin/Tatli 2008; Genkova/Ringeisen 2016) widerspiegelt.

	Nationenübergreifender Kulturvergleich	Interkulturelle Interaktion	Multiple Kulturen
Die Entstehung der Strömung begünstigender Kontext	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nach dem 2. Weltkrieg</li> <li>- Aufkommen multinationaler Unternehmen</li> <li>- US-amerikanische Praktiken als Vorbild</li> <li>- Aufkommen des Vergleichenden Managements</li> <li>- Nationalstaat als zentraler wirtschaftlicher Akteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sich verändernde Balance der globalen wirtschaftlichen Macht</li> <li>- Dramatischer Anstieg ausländischer Direktinvestitionen (Joint Ventures, Auslandsniederlassungen, multinationale Unternehmen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschmelzung nationaler Grenzen</li> <li>- Zunehmende Globalisierung</li> <li>- Zunehmende strategische Allianzen in nationalen Grenzen/über nationale Grenzen hinweg</li> <li>- Wachsende globale Mobilität von Menschen</li> <li>- Wachsende Beachtung von Identitätsunterschieden</li> </ul>

	Nationenübergreifender Kulturvergleich	Interkulturelle Interaktion	Multiple Kulturen
Theorien, Annahmen, Modelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nationalstaat = »Kultur«</li> <li>- Kulturelle Identität als eine gegebene, einheitliche, unveränderliche individuelle Eigenschaft</li> <li>- Kulturelle Konvergenzthese</li> <li>- Suche nach universell anwendbaren Kulturdimensionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultur = sozial konstruiert</li> <li>- Nationalkultur/-identität ist von entscheidender Wichtigkeit</li> <li>- Emergente/ausgehandelte Kultur abgeleitet aus                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• organisationaler Kulturforschung</li> <li>• interpretativem Paradigma</li> <li>• anthropologischen Theorien</li> <li>• interkulturellem Kommunikationsmodell</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultur = kollektives, sozial konstruiertes Phänomen</li> <li>- Organisationen = Multiplikation von Kulturen</li> <li>- Individuen können sich mit vielen Kulturen identifizieren</li> <li>- Das Wechseln zwischen kulturellen Gruppen und Identitäten ist eine empirische Fragestellung</li> </ul>
Beitrag zum Wissensstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultur ist lenkbar – Generalisierungen, Kulturcluster</li> <li>- Nationenübergreifende Überprüfung organisationaler Theorien, Prozesse und Praktiken</li> <li>- Entwicklung von Kulturdimensionen und Kulturkategorien</li> <li>- Begrenztes Set an Kulturdimensionen kann von anderen Disziplinen genutzt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wichtigkeit der Kontextanalyse</li> <li>- Prozessorientierung</li> <li>- Emergente »ausgehandelte« Kultur</li> <li>- Lenkung der Aufmerksamkeit auf interkulturelle Kommunikation am Arbeitsplatz</li> <li>- »Dichte Beschreibung« kultureller Kontexte</li> <li>- Brückenfunktion zur Strömung multiple Kulturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkennt Kultur als sozial konstruiert</li> <li>- Fokus auf Sinngebung und praktische Anwendbarkeit</li> <li>- Wertschätzung kultureller Unterschiedlichkeit und Ähnlichkeit</li> <li>- Wahrnehmung der Komplexität von persönlicher Identität und Paradoxien in Organisationen</li> <li>- Möglichkeit zur Synergieerzielung</li> <li>- Identifikation von Fähigkeiten, die für die Arbeit in multikulturellen Umgebungen benötigt werden</li> <li>- Methodenvielfalt</li> </ul>

Tab. 9: Hauptströmungen der Kulturforschung im Interkulturellen Management (Sackmann/Phillips 2004, Auszug, unsere Übersetzung)

Aktuell ist die Interkulturelle Managementforschung interdisziplinär angelegt (Chanlat/Pierre 2018). Dies musste sich allerdings erst in einem Konvergenzprozess der beteiligten Disziplinen entwickeln. Die disziplinären Wurzeln liegen in zwei Wissenschaftsgebieten, die nach und nach integriert wurden: den Sozial- und Kulturwissenschaften auf der einen Seite und den Wirtschaftswissenschaften auf der anderen Seite (Tab. 10). Die einzelnen Disziplinen beschäftigen sich auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlicher Intensität mit dem Thema Kultur und Interkulturalität in Organisationen.

	Sozial- und Kulturwissenschaften	Wirtschaftswissenschaften
Disziplinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturanthropologie/Ethnologie (Kluckhohn/Strodtbeck 1961; Hall 1959; Chanlat 1990; Chanlat/Pierre 2018; Moosmüller 2004; Roth 2004; Romani 2008; van Maanen 2011; Mahadevan 2017)</li> <li>- Soziologie (Parsons 1952; D'Iribarne 1989)</li> <li>- Sozialpsychologie (Thomas 2003c; Berry 1990; Triandis 1995; Thomas 2008)</li> <li>- Interkulturelle Philosophie (Demorgon 1989; 1998)</li> <li>- Interkulturelle Kommunikation (Rogers et al. 2002; Lüsebrink 2005; Müller-Jacquier 2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internationales Management (Dülfer 2001; Usunier 1992; 1998; Perlitz 1993; Welge/Holtbrügge 1998; Urban/Mayrhofer 2011; Kutschker/Schmid 2011)</li> <li>- Kulturvergleichendes Management (Hofstede 1980; Keller 1982; Usunier 1992; Sorge 2004a)</li> <li>- Interkulturelles Management (Adler 1986; Bergemann/Sourisseaux 1992; Trompenaars 1993; Schneider/Barsoux 1997; Barmeyer 2000; Chevrier 2003a; Scholz/Stein 2013; Mayrhofer 2017; Holden et al. 2015a)</li> </ul>
Erkenntnisinteresse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Historische Perspektive auf kulturelle Begegnungen</li> <li>- Individuelle und Gruppenreaktionen auf Verschiedenheit</li> <li>- Quellen interkultureller Missverständnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internationalität wirtschaftlicher Organisationen und ihrer Aktivitäten</li> <li>- Kontrastierung kulturell geprägter Management- und Arbeitspraktiken</li> <li>- Erfolgsstrategien im globalisierten Wirtschaftssystem</li> </ul>
Dominantes Paradigma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretativ-verstehend</li> <li>- Qualitative Empirie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objektiviert-gestaltend, funktionalistisch</li> <li>- Quantitative Empirie</li> </ul>

Tab. 10: Wissenschaftsgebiete der Interkulturellen Managementforschung

Die Integration verschiedener Disziplinen zur Interkulturellen Managementforschung konnte bewusster erfolgen, nachdem die Unterschiede zwischen verschiedenen disziplinären Ansätzen herausgearbeitet und benannt wurden. So unterscheidet Sorge (2004b) als die hauptsächlichen Ansätze der kulturvergleichenden

Organisationsforschung *Kulturalismus*, *Symbolischer Interaktionismus* und *Institutionalismus*, dem sich *eklektische Ansätze* zugesellen (Tab. 11).

Ansatz	Aussage	Kultur	Autoren
Kulturalismus	Geht davon aus, dass sich Gesellschaften »vor allem hinsichtlich ihrer grundlegenden Werte unterscheiden« (Sorge 2004b, 718)	System von Werthaltungen einer Gemeinschaft	Hofstede 1980, 2001
Symbolischer Interaktionismus	Fragt nach der »qualitativen Besonderheit von Handlungen und Strukturen aus dem gemeinten, inter-subjektiv geteilten und sozial auf andere Handelnde und Artefakte bezogenen Sinn« (Sorge 2004b, 719)	Symboliken, Handlungspraktiken und Wissensbestände von Gemeinschaften	Berger/Luckmann 1966; D'Iribarne 1989
Institutionalismus	Untersucht »die in Institutionen wurzelnden Wege der Koordination und Steuerung von Transaktionen in und zwischen Unternehmen« (Sorge 2004b, 719)	Überdauernde Handlungspraktiken, die zur Legitimitätswahrung entwickelt, übernommen und modifiziert werden	Whitley 1999; Hall/Soskice 2001
Eklektische Ansätze, wie z. B. gesellschaftlicher Effekt	»Auf einer hauptsächlich interaktionistischen Grundlage der Wechselwirkungen zwischen Handlungs- oder Sinnsystemen einerseits und der wechselseitigen Konstituierung von Akteuren (mit Wissen und Orientierungen) sowie inter-subjektiven Artefakten andererseits werden gesellschaftliche Verschiedenheiten in der Gestaltung von verschiedenartigen Gebilden und Handlungen erklärt« (Sorge 2004b, 720)	Kultur als interaktionistische Wechselwirkungen zwischen Handlungs- und Sinnsystemen sowie den Akteuren selbst	Maurice et al. 1982; Maurice/Sorge 2000

**Tab. 11:** Ansätze kulturvergleichender Organisationsforschung (nach Sorge 2004b, 718)



Dass sich auf dem Weg der interdisziplinären Zusammenführung der Interkulturellen Managementforschung Friktionen in Bezug auf grundlegende Paradigmen, Forschungsannahmen und Methoden zeigen würden, war zu erwarten: Die jeweils disziplinären Sozialisierungen üben eine hohe Prägekraft aus (Schmid/Oesterle 2009). Obwohl dieser interdisziplinäre Abgleich noch nicht abgeschlossen ist, ergibt sich gerade hieraus die Stärke der Interkulturellen Managementforschung: Sie macht Interkulturalität in Bezug auf Organisationen und Management in einer Weise verständlich, dass interpretative, sozial konstruierte Einsichten mit strategisch-ökonomischen Kalkülen abgestimmt werden können.

Die interdisziplinäre Konvergenz zeigt sich besonders anschaulich an der Institutionalisierung der Interkulturellen Managementforschung. So werden Publikationen aus diesem Feld disziplinübergreifend wahrgenommen und auf internationalen Konferenzen zur Interkulturellen Managementforschung treffen sich inzwischen Sozial- und Kulturwissenschaftler mit Wirtschaftswissenschaftlern zu einem Diskurs, der nicht primär ihre Unterschiedlichkeit in den Vordergrund stellt. Als anerkannte Publikationsorgane dienen spezifische Zeitschriften wie etwa *Cross-Cultural & Strategic Management*, *International Journal of Cross-Cultural Management*, *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, *International Journal of Intercultural Relations* und *Journal of Intercultural Communication Research*. Auch wissenschaftliche Vereinigungen wie IACCM (International Association of Cross-Cultural Competence and Management) und SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research) sind wichtige Foren, die ausgehend von der Forschung teilweise immer stärker die Praxis interkulturellen Trainings und interkultureller Beratung durchdringen. An Hochschulen ist Interkulturelles Management inzwischen ein etabliertes Fach, für das attraktive Studiengänge bestehen.

## Gegenwart: Gegenstandsbereich der Forschung

Das Objekt der Interkulturellen Managementforschung ist das Interkulturelle Management. Seine Definition ist nicht einheitlich, verweist aber durchgehend auf einen spezifischen Kontext, Akteure, ihr Verhalten und ihr Zielsystem (Tab. 12).

Autor	Definition
Adler 1986, 10–11	»Cross-Cultural Management studies the behavior of people in organizations around the world and trains people to work in organizations with employees and client populations from several cultures. It describes organizational behavior within countries and cultures; compares organizational behavior across countries and cultures; and, perhaps most importantly, seeks to understand and improve the interaction of co-workers, clients, suppliers, and alliance partners from different countries and cultures.«

Autor	Definition
Bergmann 1993, 197	»Es geht beim interkulturellem Management um das Gestalten der Zusammenarbeit von Personen, die auf Grund ihrer Zugehörigkeit zu verschiedenen Kulturen eine Situation: verschieden wahrnehmen (Perzeption), sie verschieden erleben (Fühlen) und, auf sie verschieden reagieren (Handeln), wobei wir, ohne Kultur definieren zu wollen, davon ausgehen, dass man in der Tat, sowohl das System gesellschaftlicher Verhaltensweisen, als auch das ihm zu Grunde liegende Wert- und Sinn-system berücksichtigen muss.«
Kumar 1995, 684	»Von interkulturellem Management spricht man dann, wenn Managementaufgaben in (interkultureller) Interaktion mit Menschen aus fremden Kulturen oder/und mit fremdkultureller Umwelt wahrgenommen werden. Dabei ist stets die Frage immanent – und insofern als (latenter) Bestandteil der Definition anzusehen –, ob die eigenen Lösungsmuster im Rahmen der interkulturellen Interaktion gültig sind oder angepasst werden müssen, um die angestrebten Ziele zu erreichen.«
Barmeyer 2012a, 118	»Forschungs- und Praxisfeld, das sich mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Fach- und Führungskräften verschiedenkultureller Zugehörigkeit im Rahmen interpersonaler Interaktionen und organisationaler Prozesse beschäftigt und sich auf Theorien und Konzepte der Sozial- und Kulturwissenschaften stützt. Im Rahmen von Managementaktivitäten (wie Strategie, Organisation, Planung, Führung, Kontrolle usw.) werden diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten anhand von Wahrnehmungsmustern, Grundannahmen, Denkhaltungen und Arbeitsweisen deutlich.«

Tab. 12: Definitionen Interkulturellen Managements

Diese Definitionen machen deutlich, dass dem Interkulturellen Management ein kulturalistisches Paradigma zugrunde liegt, das Kultur als einen zentralen *Einfluss*-faktor auf Arbeitsverhalten und Organisationen (Strukturen, Prozesse, Kultur und Strategien) ansieht. Demzufolge kann Wissen über Logiken und Funktionsweisen von Kultur und Interkulturalität zu einer konstruktiveren Zusammenarbeit beitragen. Zentrales Anliegen ist somit, interkulturelle Beziehungen in Organisationen zu (1.) beschreiben und zu (2.) analysieren, um sie bewusst konstruktiv zu (3.) gestalten. Kultur ist zudem ein *Erklärungsfaktor* für menschliches Verhalten, für Kommunikation und Kooperationen in und zwischen Organisationen. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob und wie die eigenen Lösungsmuster im Rahmen der interkulturellen Interaktion gültig sind oder angepasst werden müssen, um die angestrebten Ziele zu erreichen. In diesem Sinne stehen – interkulturelle – Kommunikations- und Interaktionsprozesse und ihre Wirkung beim Gegenüber im Mittelpunkt.

Als Wissenschaft verfolgt die Interkulturelle Managementforschung drei Ziele: – *wissenschaftliche* Ziele (Empirismus und Rationalismus): das Analysieren, Ver-

- stehen und Erklären kultureller Spezifika, kultureller Unterschiede und interkultureller Interaktionen;
- *praxisorientierte* Ziele (Pragmatismus): das konstruktive Gestalten von Kulturkontakten, um persönliche und organisationale Ziele leichter zu erreichen;
  - *gesellschaftliche* Ziele (Humanismus): das Beitragen zu friedvollem Miteinander und Völkerverständigung durch Verständnis für kulturelle Unterschiedlichkeit in einem humanistischen Sinn.

Dabei bezieht sie sich auf die gesamte Breite des Managementhandelns. Klassische Themenbereiche des Interkulturellen Managements in Lehrbüchern (Adler 1986; Schneider et al. 2014; Thomas/Peterson 2015) oder Sammelwerken (Bhagat/Steers 2009; Chanlat et al. 2013; Holden et al. 2015a; Mayrhofer 2017) betreffen die interkulturelle Führung von Menschen, die Organisation von Unternehmen im internationalen Kontext sowie das Personalmanagement in einem von interkulturellen Dynamiken geprägten Arbeitskontext (Tab. 13).

Führung	Führungsverhalten und -stil Interpersonale Kommunikation und Interaktion Führungseinstellungen Werthaltungen Arbeitsverhalten und Arbeitszufriedenheit Verhalten in Arbeitsgruppen
Organisation	Planungsprozesse Entscheidungsstil Umsetzungsprozesse Kommunikationsprozesse und Informationsprozesse Arbeitsteilung Organisationsentwicklung Organisationskultur
Personalmanagement	Personalbeschaffung und -auswahl Personalbeurteilung Anreiz- und Entlohnungssysteme Personalentwicklung Auslandsentsendung und Reintegration Integration von Mitarbeitern aus anderen Kulturen

Tab. 13: Bereiche kulturvergleichender und Interkultureller Managementforschung (angelehnt an Holzmüller 1995, 46)

Wichtig zur Abgrenzung der Interkulturellen Managementforschung ist es zu bestimmen, was sie *nicht* ist. So ist sie weder ein Sammelsurium verwunderlicher oder erheiternder Anekdoten interkultureller Begegnungen und kulturellen Besonderheiten noch eine Sammlung konkreter Handlungsempfehlungen »How to do business with ...« für den Umgang mit anderskulturellen Menschen. Sie lässt sich