

# Konstruktives interkulturelles Management – Von der Aus- handlung zur Synergie

*Constructive intercultural management –  
From negotiation to synergy*

Christoph Barmeyer

Prof. Dr., Inhaber des Lehr-  
stuhls für Interkulturelle  
Kommunikation, Universi-  
tät Passau

Eric Davoine

Prof. Dr., Inhaber des  
Lehrstuhls für Personalma-  
nagement und Organisa-  
tion, Université Fribourg/  
Schweiz

## *Abstract (Deutsch)*

*In mehreren Jahrzehnten hat sich die interkulturelle Managementforschung zu einem faszinierenden und zugleich relevanten Forschungsbereich entwickelt, der zahlreiche Studien sowohl konzeptioneller als auch empirischer Art hervorgebracht hat. Auffällig ist jedoch die relativ einseitige problemorientierte Ausrichtung, die vor allem den schwierigen Umgang mit kultureller Unterschiedlichkeit in arbeitsbezogenen Interaktionssituationen thematisiert. Weitgehend vernachlässigt werden in der Forschung interessanterweise konstruktive und bereichernde Aspekte kultureller Unterschiedlichkeit, die sich durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Erfahrungen, Perspektiven und Kompetenzen der Interaktionspartner ergeben.*

*Vorliegender Artikel hat zum Ziel, sich mit der Thematik konstruktiver Interkulturalität im Management zu beschäftigen, diese theoretisch-konzeptionell herzuleiten und anwendungsorientiert-empirisch zu illustrieren. Bezogen auf das Thema dieser Ausgabe des Interculture Journal würde dann Interkulturelles Management neu denken bedeuten, dass kulturelle Unterschiedlichkeit und die damit verbundene Interkulturalität in Arbeitskontexten nicht nur negativ oder neutral zu bewerten sind, sondern auch als konstruktiv und positiv. Aufbauend auf dem Konzept der arbeits- und organisationskulturbezogenen ausgehandelten Kultur (negotiated culture) wird anhand einer Unternehmensfallstudie mit dem deutsch-französischen Hochgeschwindigkeitszugbetreiber Alleo, exemplarisch gezeigt, wie kulturelle Unterschiedlichkeit durch eine bewusste Kombination komplementärer Elemente in Organisationen konstruktiv und synergetisch genutzt wird.*

*Stichworte: Konstruktives interkulturelles Management, interkulturelle Management-  
forschung, ausgehandelte Kultur, Alleo, Deutschland-Frankreich*

## *Abstract (English)*

*In several decades, the intercultural management research has developed into a fasci-  
nating and at the same time relevant subject area that has spawned important research  
of both conceptual and empirical nature. Striking, however, is the relatively one-sided  
problem-oriented approach that focuses especially on difficult dealing with cultural  
differences in work-related interactive situations. Interestingly, constructive and enrich-  
ing aspects of cultural diversity are largely neglected in this (area of research), which*

result from the interaction of different experiences, perspectives and skills of interaction partners.

This article aims to deal with the issue of constructive interculturality in management, to derive it in a theoretical-conceptual way and to illustrate it empirically in an application-oriented approach. In relation to the theme of this issue of the *Interculture Journal*, Rethinking Intercultural Management could mean that cultural diversity and interculturalism in work contexts should not be evaluated only negatively or neutral, but as constructive and positive. Building on the concept of negotiated culture, it is shown through a case study about the Franco-German high-speed train company *Alleo*, how cultural diversity is used constructively and synergistically through a conscious combination of complementary elements in organisations.

*Keywords:* constructive intercultural management, cross-cultural management research, negotiated culture, *Alleo*, Germany-France

## 1. Ausgangslage: Interkulturelle Managementforschung – von der Problem- zur Ressourcenorientierung

Internationale Organisationen sind trotz globaler Harmonisierungs- und Standardisierungsbestrebungen nach wie vor von kultureller Unterschiedlichkeit betroffen (Barmeyer / Bolten 2010). Tagtäglich gestaltet sich eine Vielzahl von Arbeitssituationen in einer Vielzahl von Organisationen komplex und schwierig – nicht nur, aber auch infolge divergierender Werte, Bedeutungs- und Interpretationssysteme, kurz aufgrund unterschiedlicher kultureller Prägungen der miteinander in Austausch stehenden Akteure (Barmeyer 2012). Interkulturelle Arbeitssituationen gestalten sich aufgrund divergierender Erwartungen, Normen und Interpretationsweisen der Handelnden oft irritierend und konfliktuell. Zahlreiche *critical incidents*, demonstrieren, wie interkulturelle Missverständnisse und Probleme Ressourcen wie die Energie und Zeit ihrer Mitarbeiter beanspruchen und so das Budget einer Organisation belasten. Auch kann *problematische* Interkulturalität dazu führen, dass angestrebte Ziele aufgrund von Missverständnissen nicht erreicht werden (Adler 2002, Barmeyer 2000, Bolten 1995, Brislin/ Yoshida 1994, Thomas Thomas / Kinast / Schroll-Machl 2003). Insofern bleibt Interkulturalität ein zentrales und relevantes Thema internationaler Kooperation und Zusammenarbeit.

Als Gründe für die herausfordernde interkulturelle Arbeit werden zum einen unterschiedlich kulturell geprägte Erwartungen, Sichtweisen, Praktiken und Werte von miteinander agierenden Fach- und Führungskräften (House et al. 2004) genannt; also gewissermaßen die subjektive Kultur der Organisationsmitglieder. Andere verweisen auf unterschiedliche institutionelle und kulturelle Rahmenbedingungen (D'Iribarne 2009, Redding 2005) und somit auf das kulturell-institutionelle Umfeld von Organisationen, das grenzüberschreitendes Handeln derart komplex gestaltet. Aus diesem Praxisfeld hat sich nach und nach der Gegenstandsbereich des interkulturellen Managements entwickelt, der in interdisziplinärer Weise und auf Basis verschiedener sozial- und kulturwissenschaftlicher Bezugsrahmen (Barmeyer 2000, Phillips / Sackmann 2015) das Arbeits- und Managementverhalten in interkulturellen Kontexten erforscht.

Ziel des Beitrags ist es – ausgehend von einem Paradigmenwechsel interkultureller Managementforschung hin zu interpretativen Forschungsansätzen, die stärker als bisher Prozesse und Ergebnisse interkultureller Interaktionen beachten – anhand einer Unternehmensfallstudie exemplarisch zu zeigen, wie kulturelle Unterschiedlichkeit in Organisationen konstruktiv und synergetisch genutzt wird. Als theoretischer Bezugsrahmen dient dabei das Konzept der arbeits- und organisations-

kulturbezogenen ausgehandelten Kultur (*negotiated culture*).

### 1.1. Paradigmenwandel interkultureller Managementforschung

Eine mögliche Strukturierung der interkulturellen Organisations- und Managementforschung bietet Burrell und Morgan's (1979) Paradigentypologie. Entlang zweier Achsen, der Zielsetzung und der epistemologisch-methodologischen Orientierung sozialwissenschaftlicher Forschung, identifiziert sie vier idealtypische Forschungsparadigmen: radikal humanistisch, radikal strukturalistisch, interpretativ und positivistisch. Für die interkulturelle Organisations- und Managementforschung machen diese Primecz, Romani und Sackmann (2009) und Romani (2008) nutzbar. Ihrer Analyse nach haben bisher vor allem *positivistische* und meist vergleichend ausgerichtete Ansätze die interkulturelle Managementforschung geprägt. Sie verstehen Kultur meist als nationales Wertesystem und analysieren seinen Einfluss auf Managementpraktiken, Führungsstile etc. (Hofstede 1980, House et al. 2004). Parallel hierzu existiert eine interpretativ ausgerichtete Forschung, in deren Mittelpunkt unterschiedliche (nationale) Bedeutungssysteme und deren Einfluss auf das Verständnis von Arbeit (D'Iribarne 2009, Redding 2005, Söderberg / Holden 2002) stehen. Im Unterschied zur oftmals kultur- und organisationspsychologischen Orientierung funktionalistisch-positivistischer Forschung, speisen sich interpretative Ansätze in der interkulturellen Organisations- und Managementforschung meist aus anthropologischen und soziologischen Traditionen. Dies hat nicht nur Konsequenzen für ihre Konzeptualisierung von Kultur; auch in ihrem methodischen Zugang unterscheiden sie sich (*positivistisch-etic* vs. *interpretativ-emic*). Beiden Gruppen repräsentieren das Gros bisheriger Forschung – absolutes Übergewicht hat dabei jedoch die oftmals nur kulturvergleichend arbeitende, weniger an der interkulturellen Interaktion interessierte positivistische Forschung.

Zunehmend werden Forschungsbeiträge mit *radikal* humanistischen und strukturalistischen Paradigmen vorgenommen, die stärker als bisher individuelle Identitäten berücksichtigen. Diese Forschungsbeiträge kommen vor allem aus den *Critical Management Studies* (Alvesson / Willmott 2012) oder aus den *Postcolonial Studies* (Jack / Westwood 2009).

Somit findet in der interkulturellen Managementforschung ein Paradigmenwechsel statt, weg von positivistischen Ansätzen (Primecz / Romani / Sackmann 2009, Romani 2008, Söderberg / Holden 2002): In einem umfassenden Artikel mit einem ausführlichen Literaturbericht gelingt es Bjerregaard, Lauring und Klitmøller (2009) nicht nur eine differenzierte Kritik an der weitgehend positivistisch ausgerichteten interkulturellen Managementforschung zu üben, sondern ebenso neue kulturanthropologische und soziologische Impulse zu geben. Als Alternativen, die das bisher stark kulturdeterministisch ausgerichtete Forschungsfeld erweitern beziehungsweise verändern, werden drei emergente kulturanthropologische Ansätze genannt, die das Augenmerk auf neue Forschungsgegenstände richten (Bjerregaard / Lauring / Klitmøller 2009:214): Erstens die Wechselbeziehungen zwischen Kultur und lokalem Kontext, zweitens die spezifischen Motivationen und Interessen der Akteure, die Kultur entstehen lassen und drittens die Kommunikationsstrategien der Akteure. Interkulturalität entsteht somit durch die Kombination von Kultur, Akteur und Kontext der Kommunikation.

Allgemein sind Differenzierungen nötig, um Phänomene und Entwicklungen besser verstehen und einordnen zu können. Ganz in diesem Sinne nimmt Adler (1983) bereits in den 1980er Jahren, also sehr früh in der Entwicklung des Gegenstandsbereichs, eine Einteilung vor, die die Ausrichtung der Managementforschung bezüglich Kultur und Interkulturalität klassifiziert und auch eine synergetische Form aufführt, die kulturelle Unterschiede (und Gemeinsamkeiten) als Ressource versteht.

Ein Jahrzehnt später schlagen Boyacigiller et al. (1996) eine andere Einteilung zur internationalen Kulturforschung vor, die von den Autoren in 2004 und dann von Sackmann und Philips (2004, 2015) für die interkulturelle Managementforschung vertieft und erweitert wird. Dabei erfährt insbesondere der plurikulturelle *Multiple Cultures*-Ansatz und eine Abkehr von nationalkulturellen Ansätzen eine besondere Bedeutung – ähnlich auch in Deutschland thematisiert im Rahmen von Unternehmenskultur durch den Kohäsions-Ansatz (Rathje 2004, 2010) oder durch den *Fuzzy Diversity-Ansatz* (Bolten 2010) oder *Fuzzy Cultures-Ansatz* (Bolten 2011, 2014). Letztgenannte Fuzzy-Ansätze haben sich aus der Mathematik entwickelt und Einzug in die Sozialwissenschaften gehalten (Ragin 2000). Schließlich wird versucht neben der bisher stark betonten homogenisierenden Nationalkultur – vielfältige Kulturen und Identitäten von Individuen zu berücksichtigen (Mahadevan 2012), ähnlich dem *Diversity Management-Ansatz* (Özbilgin / Tatli 2008). Somit sollte kulturelle Unterschiedlichkeit nicht nur nationalkulturell definiert und interkulturelle Missverständnisse nicht nur durch „nationale“ Kulturdimensionen (Hofstede 1980, 2001) oder Kulturstandards (Thomas 2005, 2011) erklärt werden.

## 1.2. Problematisierung von Kultur und Interkulturalität in der Managementforschung

Obwohl zahlreiche Forschungsansätze helfen, Irritationen und Missverständnisse nicht nur auf nationalkulturelle Einflüsse zurückzuführen, sondern Interkulturalität als dynamisch, reziprok, unvorhersehbar und kontextualisiert aufzufassen, herrscht nach wie vor eine ausgeprägte Problemorientierung in der Forschung vor. Die stark auf Unterschiede und Probleme orientierte interkulturelle Managementforschung weist eine gewisse Einseitigkeit auf. Zu diesem Ergebnis kommen auch Stahl und Tung (2015). Sie zeigen anhand einer Inhaltsanalyse von Artikeln der international bedeutendsten wissen-

Effekte kultureller Unterschiedlichkeit	Theoretische Artikel	Empirische Artikel mit theoretischen Annahmen	Empirische Artikel mit empirischen Ergebnissen
negativ	69 %	75 %	53 %
neutral / ausgewogen	27 %	20 %	40 %
positiv	5 %	5 %	7 %

Tab. 1: Ergebnisse der Inhaltsanalyse für theoretische und empirische Artikel in JIBS (Stahl / Tung 2015:396, Übersetzung der Autoren)

schaftlichen Zeitschrift zur Internationalen Managementforschung, *Journal of International Business Studies (JIBS)*, wie sehr problematische und negative Aspekte von Interkulturalität seit 24 Jahren betont, positive jedoch weitgehend vernachlässigt werden:

*“While there are suggestions in the literature that cultural diversity can offer meaningful positive opportunities to individuals, groups, and organizations, we argue – and demonstrate empirically – that the problem-focused view of cultural diversity is by far predominant in research on culture in International Business. In other words, we know much less about the positive dynamics and outcomes associated with cultural differences than we know about the problems, obstacles, and conflicts caused by them.” (Stahl / Tung 2015:393)*

Stahl und Tung führen auf der Basis von 244 Artikeln eine quantitative Inhaltsanalyse durch und unterteilen die Artikel, die einen Bezug zu Kultur und Interkulturalität aufweisen, in drei Kategorien: Theoretische Artikel, empirische Artikel mit theoretischen Annahmen sowie empirische Artikel mit empirischen Ergebnissen, in denen kulturelle Unterschiedlichkeit wiederum eine negative, neutral /gemischte oder positive Rolle spielt (Tab. 1).

Noch deutlicher wird die Problemorientierung, wenn sich die Inhaltsanalyse an Themenbereichen orientiert wie multinationale Unternehmen, internationale Fusionen, Personalmanagement oder Wissensmanagement. So findet sich z. B. zu Themenbereichen wie ‚internationale Fusionen‘ oder ‚Wissensmanagement‘ kein einziger Artikel, der positive

Effekte kultureller Unterschiedlichkeit	Theoretische Artikel	Empirische Artikel mit theoretischen Annahmen	Empirische Artikel mit empirischen Ergebnissen
negativ	50 %	42 %	10 %
neutral / ausgewogen	48 %	58 %	90 %
positiv	2 %	0 %	0 %

Tab. 2: Ergebnisse der Inhaltsanalyse für theoretische und empirische Artikel in CCM (Stahl / Tung 2015:397, Übersetzung der Autoren)

Effekte von Kultur thematisiert (Stahl / Tung 2015:396).

Ergänzend wurde eine qualitative Inhaltsanalyse bei 400 Artikeln in 18 Jahren bei der einschlägigen englischsprachigen Zeitschrift *Cross Cultural Management: An International Journal (CCM)* durchgeführt. Diese ist nicht auf das breite Forschungsfeld des Internationalen Management ausgerichtet, sondern fokussiert das Interkulturelle Management. Dabei ergab sich ein etwas ausgewogeneres Ergebnis (Tab. 2). Jedoch liegen positive beziehungsweise konstruktive Effekte interkulturellen Managements prozentual noch niedriger, oder sind – bei empirischen Beiträgen – sogar überhaupt nicht anzutreffen. Im Zeitverlauf konstatieren Stahl und Tung (2015:405) jedoch, dass negative Effekte in den Forschungsergebnissen zu Gunsten neutraler Effekte zurücktreten.

In Anlehnung an Stahl und Tung (2015:398 ff) können Begründungen für die eher negative Bewertung kultureller Unterschiedlichkeit in der interkulturellen Managementforschung angeführt werden:

- 1) Sozialwissenschaftler neigen eher zu einer Betrachtung und Analyse von negativen Phänomenen als von positiven, weil diese einen stärkeren oder zumindest sichtbareren Einfluss auf soziale Systeme und Interaktionen ausüben (Cameron 2008).
- 2) Negativen Phänomenen und Ergebnissen, wie sie etwa in grenzüberschreitenden Fusionen oder Managementinteraktionen erfahren werden, wird mehr Interesse und

Aufmerksamkeit geschenkt als *Normalität*, weil sie interessanter erscheinen (Margolis / Walsh 2003).

- 3) Die stark westeuropäisch und nordamerikanisch geprägte interkulturelle Managementforschung basiert auf einer eher linearen Logik, die Kontraste und Polaritäten (gut versus schlecht) betont (Lane / Maznevski / Mendenhall, 2006).

In diesem Sinne ist ein neuer und wenig beachteter Zweig der Managementforschung, der auch die interkulturelle Managementforschung inspirieren könnte, das *Positive Organizational Scholarship* (Cameron / Caza 2004). Ausgehend von der Tatsache, dass ein Großteil der Managementforschung einen besonderen Fokus auf negative Phänomene in Organisationen legt, beachtet und untersucht *Positive Organizational Scholarship* bewusst positive Phänomene interpersonaler und struktureller Dynamiken in Organisationen. Dabei werden problematische Themen nicht ausgeblendet; jedoch können Probleme und Krisen in Organisationen häufig Lerneffekte auslösen, die wiederum positive Einflüsse auf Organisationen haben (Cameron 2008).

### 1.3. Konstruktives Interkulturelles Management in Forschung und Praxis: ein Manko

Nicht nur in der obigen Analyse zweier einschlägiger internationaler wissenschaftlicher Zeitschriften, auch in Forschung und Praxis des interkulturellen Managements ist eine Differenz- und Problemorientierung von Interkulturalität vorherrschend. So erstrebenswert und plausibel konstruktives interkulturelles Management ist, so wenig wurde es bisher *theoretisch-konzeptionell und praktisch-empirisch* erforscht.

In konzeptioneller Hinsicht werden erstaunlicherweise in vielen grundlegenden Werken des Cross-Cultural Managements oder Intercultural Managements konstruktive Aspekte nicht thematisiert. Weder in Hofstedes Werk *Culture's consequences* (1980/2001)

noch in dem von Peterson und Sondergaard (2008) herausgegebenen vierbändigen Werk *Foundations of Cross-Cultural Management*, das Beiträge der *Klassiker* aus fünf Jahrzehnten der Forschung versammelt, gibt es außer dem von Adler (1980) zu kultureller Synergie keinen Beitrag. Ähnliches gilt für das Blackwell *Handbook of Cross-Cultural Management*, das von Gannon und Newmann (2002) herausgegeben wurde. Erneut gibt es nur einen Beitrag, der Synergie thematisiert, wiederum von Adler. 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 Handbook Culture, Organizations, and Work* von Bhagat und Steers (2009), ebenso wenig wie in Jack und Westwood's *International and Cross-Cultural management Studies. A Postcolonial Reading* (2009). Auch das Lehrbuch *Cross-Cultural Management* von Thomas und Peterson (2015) thematisiert Synergie nicht, genauso wenig wie das von Holden, Michailova und Tietze (2015) herausgegebene *Routledge Companion to Cross-Cultural Management*.

Jedoch existieren einige Ausnahmen, wie die Veröffentlichungen von Adler (1980, 2002), von Chevrier (2003), von Hampden-Turner und Trompenaars (2000) oder von Primecz / Romani / Sackmann (2011), die sich explizit mit dynamischer, meist komplementärer, interkultureller Aushandlung und Lösungsfindung im Management beschäftigen. Aktuell thematisiert ebenso eine Publikation von Barmeyer und Franklin (2016) mit Fallstudien für die Lehre konstruktives interkulturelles Management.

Auch in *empirischer* Hinsicht scheint es schwierig, in der Praxis interkulturellen Arbeitens konstruktives interkulturelles Management zu generieren. Die wenigen empirischen Studien, die interkulturelle Synergie zum Thema haben, beziehen sich vor allem auf kleine soziale Systeme wie Arbeitsgruppen (Adler 2002, Barmeyer 2000, Gabriel / Griffiths 2008, Stumpf 2005, Köppel 2007,

Stahl et al. 2009, Tjitra 2001, Zeutschel 1999), selten auf Unternehmen, etwa bei Mergers & Acquisitions (Brock 2005), nicht jedoch auf Organisationen im Ganzen. Auch das *Diversity Management* US-amerikanischen Ursprungs (Cox 1993, Ölzbilgin 2008), das in der interkulturellen Managementforschung interessanterweise kaum rezipiert wird, hat bisher – außer in unkritischen und etwas simplizistisch wirkenden Diskursen – wenig zu Merkmalen und Effekten konstruktiver Interkulturalität beigetragen. Dabei ist *Diversity Management* durch die Betonung (kultureller) Unterschiedlichkeit der Organisationsmitglieder durch Kategorien wie Gender, Alter, Religion oder Ethnie geradezu prädestiniert für bereichernde und wertschöpfende Aspekte (Bolten 2014).

Eine Ausnahme der eher kulturell problemorientierten, internationalen *Mergers & Acquisitions* bildet die französisch-japanische Allianz der Automobilhersteller Renault-Nissan, die geradezu als Musterbeispiel konstruktiven interkulturellen Managements in der Praxis gelten kann (Barmeyer / Mayrhofer 2008, 2016): Strategien, Strukturen und Prozesse sind so ausgerichtet, dass eine gegenseitige Bereicherung zwischen Berufs-, Bereichs- und Nationalkulturen möglich ist. Der Erfolg der Allianz ist sogar gerade durch die Unterschiedlichkeit begründet, wie es der Vorstandsvorsitzende Carlos Ghosn betont:

*“I could give you lots of other examples where in one national or organizational culture something is a blind spot or weakness and in another culture it's a strength, and by working together, synergy is created. We all know that the Japanese culture is very strong in engineering, very strong in manufacturing, very weak in communication, and very weak in finance. The Renault culture generally is very strong in some of the places where the Nissan culture is weak – for example, in finance, in telling the company narrative, and in artistic and emotionally evocative advertising and marketing. That's why I think the Renault-Nissan Alliance works so well – because the cultures are different, yet complementary.” (Stahl / Brannen 2013:496)*

Einen großen Anteil am Erfolg dieser Allianz hat dabei Ghosn als interkulturelle Person selbst: Dieser aus einer libanesischen Familie stammende, in Brasilien geborene und in Frankreich an berühmten *Grandes Ecoles* beruflich sozialisierte Top-Manager ist selbst ein *Third Culture Kid* (Pollock / Reken / Pfüger 2003) und *Boundary Spanner* (Yagi / Kleinberg 2011). Er verfügt über besondere Management- und Führungsfähigkeiten sowie über ausgeprägte interkulturelle Kompetenzen.

Als mögliche Gründe für eher selten anzutreffende konstruktive oder gar synergetische Effekte von Interkulturalität in der Managementpraxis können zum einen die problematische Übertragung konstruktiver, positiver Haltungen und Ideen auf komplexe soziale Systeme (Selbstorganisation der Elemente und begrenzte Prognostizierbarkeit über Prozessverläufe) und zum anderen der Mangel an systemischen und interkulturellen Kenntnissen und Methoden, um konstruktiv Interkulturalität zu nutzen, angeführt werden. 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 (Maletzky 2014, Ybema / Byun 2009), wie sie in den postkolonialen Studien (Jack / Westwoods 2009), den *Critical Management Studies* (Alvesson / Willmott 2012) oder Studien der Organisationssoziologie (Crozier / Friedberg 1977) im Zentrum stehen und sich in der Praxis in Dominanz, Mikropolitik oder *Hidden Agendas* zeigen (Mense-Petermann 2006), erschweren auch die Herausbildung interkultureller Komplementarität und Synergie.

Zusammenfassend wird eine große Forschungslücke im interkulturellen Management deutlich: Zum einen beschäftigen sich nur sehr wenige Publikationen mit konstruktiver Interkulturalität im Management, zum anderen existieren kaum empirische Studien. An

dieser Forschungslücke orientieren sich der folgende konzeptionelle Rahmen und der daran anschließende empirische Fall.

## 2. Theoretische Bezugsrahmen: Ausgehandelte Kultur und konstruktives interkulturelles Management

Wie gezeigt, werden positive Aspekte in der Interkulturellen Managementforschung bisher wenig berücksichtigt. Interkulturelle Managementforschung sollte jedoch nicht nur problematisierend sein – auch wenn dies aufgrund zahlreicher in der Praxis erfahrbare interkulturelle Missverständnisse berechtigt und relevant ist – sondern Interkulturalität *konstruktiv* als *Ressource* (Colbert 2004) verstehen.

Verschiedene Publikationen der interkulturellen Managementforschung schlagen Modelle und Strategien vor, um (kulturelle) Unterschiedlichkeit im Spannungsverhältnis von Eigen- und Fremdkulturen – konstruktiv und dynamisch – zu erfassen. Dabei haben sie gemeinsam, dass sie versuchen, bestehende Polaritäten und Gegensätze, wie sie in sozialen Systemen wie Organisationen existieren, zwar wahrzunehmen und zu respektieren, aber mit diesen bewusst gestalterisch umzugehen. Im Mittelpunkt des *konstruktiven* interkulturellen Managements stehen Konzepte interkultureller Komplementarität (Barmeyer 2000) und interkultureller Synergie (Adler 2002, Moran / Harris 1983), die durch eine Kombination unterschiedlicher Elemente in sozialen Systemen zu Mehrwert führen, wie es Maslow (1964), auf Basis der Schriften von Ruth Benedict, thematisiert. Interkulturalität kann somit auf einem Kontinuum von problematisch, neutral oder bis zu komplementär-synergetisch wirken. Wenn kulturelle Unterschiede nicht nur hemmend und konfliktuell, sondern bereichernd und komplementär sind, so kann Interkulturalität als eine konstruktive Ressource wahrgenommen werden, die durch Kombination von Unterschiedlichkeit konstruktiv auf die Organisation und ihre Mitglieder wir-

ken kann, etwa in Form von Lern- und Innovationsfähigkeit, Marktführerschaft oder auch Mitarbeiterzufriedenheit.

Dieses komplementäre und konstruktive Zusammenwirken kultureller Unterschiedlichkeit findet in der interkulturellen Managementforschung z. B. durch die Anwendung des Taoismus (Fang 2012) oder der Dilemma-Theorie (Hampden-Turner 2000) Beachtung. Am bekanntesten ist das Modell zur interkulturellen Synergie von Nancy Adler (2002), das sich in ähnlicher Form auch in der Dilemma-Theorie von Hampden-Turner und Trompenaars (2000) wiederfindet. Adler hat aus dem Spannungsverhältnis von Eigenkultur und Fremdkultur ein Modell mit fünf grundlegenden interkulturellen Verhaltensstrategien entwickelt, die auch als Handlungsoptionen und Ergebnisse verstanden werden können: Meidung, Anpassung, Dominanz, Kompromiss, Synergie.

Auch Brannen (1998) entwickelte ein dynamisches Konzept von Interkulturalität, das sie *negotiated culture*, ausgehandelte Kultur, nennt und in einer empirischen Studie mit Salk (2000) vertieft. Im Folgenden wird sich vor allem auf dieses Konzept konzentriert, da es sich am besten eignet, um interkulturelle Interaktionsprozesse abzubilden und zu analysieren und den Ansatz konstruktiven und komplementären interkulturellen Managements zu illustrieren und weiterzuentwickeln. Optionen und Formen von positiv wirkenden interkulturellen Aushandlungsprozessen können so besser verstanden werden.

Auf der Basis einer empirischen Studie eines deutsch-japanischen Joint Ventures und Anselm Strauss' (1978) Konzept der „ausgehandelten“ sozialen Ordnung („negotiated order“) entwickeln Brannen und Salk (2000) das Konzept ausgehandelter Kultur.

*“Negotiation [...] is one of the possible means of getting things accomplished. It is used to get done the things that an actor (person, group, organization, nation, and so on) wishes to get done. [...] Necessarily other actors are involved in such enterprises. Indeed, I would draw a crucial distinction between agreement and*

*negotiation (which always implies some tension between parties, else they would not be negotiating).” (Strauss 1978:11)*

Um Aufgaben in sozialen Systemen zu verrichten, werden durch laufende Aushandlungsprozesse der Akteure soziale Strukturen geschaffen, stabilisiert oder verändert. Interagieren nun Menschen unterschiedlicher kultureller Zugehörigkeit miteinander, so entsteht eine neue „ausgehandelte“ Kultur durch die Rekombination und Modifikation kultureller Merkmale und Bedeutungen. Ausgehandelter Kultur liegt ein anthropologisch orientierter interpretativer und sozialkonstruktivistischer Kulturbegriff zugrunde (Geertz 1973, D'Iribarne 2009, Romani 2008): Kultur ist demnach dynamisch und konstituiert sich durch interaktive (Re-)produktion von Bedeutungs- und Interpretationsmustern, die von einer bestimmten, eingegrenzten Gruppe Individuen geteilt werden (Yagi / Kleinberg 2011). Bedeutung wird nicht einfach wie in monokulturellen Kontexten ‚übertragen‘, sondern sie wird (re-)vereinbart oder (re-)konstruiert.

*“‘Negotiate’ is used as a verb to encourage us to think of organizational phenomena as individual actors navigating through their work experience and orienting themselves to their work settings. Focusing on culture as a negotiation includes examining the cognitions and actions of organizational members particularly in situations of conflict, because it is in such situations that assumptions get inspected. ‘Negotiation’ is identified in the construction and reconstruction of divergent meanings and actions by individual organizational actors.” (Brannen 1998:12)*

Ergebnisse und Folgen interkultureller Interaktionen lassen sich dementsprechend – wie es in der positivistisch orientierten Managementforschung mit Kulturdimensionen geschieht – nicht voraussehen, sondern ergeben sich als neue gemeinsam ausgehandelte Kultur in fortlaufender Kommunikation, im reziproken Lernen und Wissenserwerb. Brannen und Salk (2000) unterscheiden vier verschiedene Optionen, die als Handlungsstrategien, ja sogar als Entwicklungsstufen verstanden werden können: 1. Arbeitsteilung, 2. Kompro-



miss durch eine Gruppe, 3. Mittelweg beider Gruppen, 4. Innovation durch beide Gruppen.

Ausgehandelte Kultur weist eine Nähe zum Konzept *Interkultur* (Bolten 1995, Müller-Jacquier 2000, Maletzky 2014) oder *Drittkultur* (Casmir 1999) auf. Diese Konzepte sind ähnlich, wobei ausgehandelte Kultur spezifische kontextuelle Determinanten wie Vorgeschichte, Machtverhältnisse sowie kulturspezifisches Vorwissen und Komplexität der Beziehungen explizit berücksichtigt (Bjerregaard / Luring / Klitmøller, 2009:212, Brannen / Salk 2000:458). Ebenso deutet das Wort *negotiated* auf Aktivität und Reziprozität hin. Gegenseitige Anpassungsprozesse werden folglich nicht unbewusst vollzogen, sondern sind auch durch Interessens- und Machteinflüsse geprägt. Anders als die meisten Beiträge zum Konzept der Interkultur ist ausgehandelte Kultur durch Fallstudien empirisch belegt (Barmeyer / Davoine 2015, Barmeyer / Davoine 2014, Brannen / Salk 2000, Clausen 2007, Yagi / Kleinberg 2011, Saint-Léger / Beeler 2012). Diese Studien illustrieren, wie strukturelle und kontextuelle Einflussfaktoren zusammen mit der individuellen kulturellen Prägung ausschlaggebend für die Entwicklung von Organisations- und Arbeitskulturen sind.

Ausgehandelte Kultur stellt eine Form der Annäherung, Überschneidung und Vermischung von verschiedenen kulturellen Praktiken durch interkulturelle Interaktion dar. Grundannahme ist, dass kulturelle Unterschiede in interkulturellen Prozessen grundsätzlich vorhanden sind – sie werden also nicht ethnozentrisch negiert oder tabuisiert – und komplementär für die Organisation genutzt werden können. Kulturelle Unterschiede, die in den Haltungen, Positionen und Kompetenzen der Akteure zum Ausdruck kommen, sind also nicht nur hinderlich und blockierend, sondern können auch bereichernd und ergänzend auf Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse wirken und sogar im Sinne von Synergie eine höhere Qualität der Ergebnisse hervorbringen.

Interessanterweise zeigen jedoch Ergebnisse der interkulturellen Managementforschung, dass, wenn interkulturelle Zusammenarbeit in Kooperationen, Joint Ventures oder Fusionen nicht ganz scheitert, häufig nur eine Arbeitsteilung (nach Brannen / Salk 1.) stattfindet. Des Öfteren kommt es auch zu einseitigen oder beidseitigen Kompromissen (nach Brannen / Salk 2. oder 3.). Bedauerlicherweise scheint es jedoch nur selten zu neuen innovativen Lösungen beziehungsweise zu interkultureller Synergie zu kommen (nach Brannen / Salk 4.), die für das konstruktiv ausgerichtete interkulturelle Management relevant sind. Dabei stellt sich die Frage, ob dieses Manko daran liegt, dass 1) es vielen Kulturträgern in der Praxis einfach – aufgrund diverser Gründe (wie Wille, Sachzwänge, Machtasymmetrien, Kompetenzen) – nicht gelingt, interkulturelle Komplementarität oder Synergie zu verwirklichen, oder 2) funktionieren- und komplementäre Arbeitsprozesse als normal wahrgenommen werden oder 3) viele neu ausgehandelte Arbeitspraktiken gar nicht im Bewusstsein der Organisationsmitglieder sind und deshalb die Forschung konstruktive Interkulturalität nicht genügend berücksichtigt.

Im folgenden Abschnitt wird nun ausgehandelte Kultur als Form konstruktiven interkulturellen Managements anhand einer Fallstudie im deutsch-französischen Joint-Venture Alleo illustriert.

### 3. Unternehmensfallstudie: Alleo

Im Jahre 2007 wurde von der *Deutschen Bahn* (DB) und der *Société Nationale de Chemins de fer Français* (SNCF), das Joint Venture Alleo GmbH gegründet, um Hochgeschwindigkeitszugverbindungen für Fahrgäste zwischen Deutschland und Frankreich anzubieten. Alleo verantwortet den internationalen Umsatz des Joint Venture und ist für Marketing (Preisgestaltung, Kommunikation, Produkt und Service) sowie das Qualitätsmanagement verantwortlich. Alleo bildet somit eine zentrale Schnittstelle, an der zahlreiche

Systemunterschiede der beiden Bahnsysteme zusammenlaufen, diskutiert, koordiniert und angepasst werden müssen. DB und SNCF sind gleichberechtigte Partner, die sich jeweils alle Kosten und Erlöse teilen. Alleo ist durch diese strategisch-strukturelle Konstellation – wie der deutsch-französische Fernsehsender ARTE (Barmeyer / Davoine 2014) – für die Feldforschung zu konstruktiven interkulturellen Management interessant, da das Unternehmen „ausgeglichen“ bikulturell ist (Brannen 1998:6).

### 3.1. Systemunterschiede

Die Organisation und das Betreiben eines gemeinsamen und grenzüberschreitenden Hochgeschwindigkeitszugs durch die Unternehmen DB und SNCF konfrontiert die beteiligten Fach- und Führungskräfte mit institutionellen und kulturellen Besonderheiten zweier nationaler Systeme. Verschiedene Ebenen von Systemunterschieden lassen sich – entsprechend dem Drei-Ebenen Modell (Barmeyer 2010) – unterscheiden:

Da sind zum einen die Unterschiede auf einer nationalen *Makro*-Ebene zwischen Deutschland und Frankreich zu nennen, die sich in unterschiedlichen Bahnsystemen – z. B. fahren in Frankreich Züge links, in Deutschland rechts –, Gesetzgebungen, Geographie, staatlicher Planungspolitik, aber auch generell in historischen Traditionen und auch in (Fach-)Sprach- und kulturellen Systemen widerspiegeln.

Auf einer *Meso*-Ebene sind die Unternehmen DB und SNCF angesiedelt, die diese Bahnsysteme seit vielen Jahrzehnten mit zahlreichen Zügen über weite Strecken erfolgreich betreiben. Beide Unternehmen gehören zwar der Eisenbahnbranche an und weisen stark hierarchische Organisationen mit formalisierten einzuhaltenden Regeln und Prozessen auf, haben jedoch spezifische Organisationsstrukturen, -formen und -kulturen herausgebildet. Vor allem in den letzten Jahrzehnten haben gegenläufige Entwicklungen stattgefunden, die die Unterschiede vergrößern: So hat die DB durch die Bahnreform im

Weil es sich um eine explorative Erhebung handelt, wurde eine qualitative Forschungsmethode, die der Einzelfallstudie, gewählt (Piekkari / Welch 2011), die zudem mit Datentriangulation bei der Erhebung arbeitete: Dokumentenanalyse, Befragung mit theoriegestützten Interview-Leitfragen sowie teilnehmende Beobachtungen von deutsch-französischen Arbeitssitzungen. In deutscher und französischer Sprache wurden Interviews mit 15 französischen und deutschen Fach- und Führungskräften geführt, die bei Alleo, aber auch bei DB und SNCF tätig sind. Interessant und methodisch relevant bei diesem Vorgehen ist, dass die verschiedenen Diskurse der Interviews mit Sicht auf Alleo und die deutsch-französische Kooperation im grenzüberschreitenden Hochgeschwindigkeitszugverkehr verschiedene Positionen und Perspektiven berücksichtigen und hierdurch zu einer größeren Objektivierung der einzelnen subjektiven Diskurse beitragen. So hat Alleo in der eigenen Perspektive (Eigenwahrnehmung) eine andere Sicht auf sich, als etwa die Befragten der DB und SNCF (Fremdwahrnehmung). Somit ist ein Abgleich von Eigen- und Fremdwahrnehmung möglich. Zur Datenanalyse wurde eine qualitative Inhaltsanalyse der Transkriptionen vorgenommen (Flick 2005) und die Interviews thematisch mithilfe von Wortfeldern und Kategorien analysiert mit besonderem Augenmerk auf ausgehandelte Kultur und konstruktives interkulturelles Management. 6 Monate nach der Datenerhebung erfolgte eine mehrstündige Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse mit den befragten Akteuren zur inhaltlichen Validierung und Vertiefung.

Ungewöhnlich, aber wichtig für die interkulturelle Forschung ist es, dass der ganze Forschungsprozess von einem deutschen und einem französischen Wissenschaftler als bikulturelles und interdisziplinäres Zweier-Forscherteam durchgeführt wurde. Ein solches Vorgehen birgt Vorteile. Zum einen ermöglicht die Verankerung in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen ein interdisziplinäres Arbeiten, die Berücksichtigung der Forschung aus verschiedenen Disziplinen und damit eine ganzheitlichere Sicht auf das Untersuchungsobjekt. Hierzu gehören auch unterschiedliche Wahrnehmungen der Realität und der Diskurse der Befragten, Analyse und – teilweise divergierenden und kontroversen – Interpretationen der gemeinsam erhobenen Daten. Zum anderen konnten die Interviews – da die Forscher aus dem deutschen und französischen Kulturraum stammen – in der jeweiligen Muttersprache der Interviewten durchgeführt werden und verschiedene Ausdrucks-Nuancen, Anspielungen samt impliziten Subtext – also nicht nur explizit ausgedrückte Gedanken, sondern die Weise, wie diese formuliert und nonverbal zum Ausdruck gebracht werden – wahrgenommen und Präzisierungen berücksichtigt werden.

Abb. 1: Studiendesign<sup>1</sup>

Jahr 1994 stärker an ihrer Dienstleistungsunternehmenskultur gearbeitet. Aus den einstigen Staatsunternehmen der Deutschen Bundesbahn und der Reichsbahn ist ein in vielerlei Hinsicht dezentralisiertes Unternehmen entstanden, bei dem ein ausgeprägtes Subsidiaritätsprinzip (Delegation) herrscht. Die SNCF dagegen hat keine ähnlich einschneidende Reform erlebt und ist nach wie vor ein stark zentralisiertes Unternehmen. Für die europäische Zusammenarbeit und das gemeinsame Betreiben von Hochgeschwindigkeitszügen kommt erschwerend hinzu, dass DB und SNCF nicht nur die größten Zugunternehmen in Europa sind und unterschiedliche bewährte nationale Standards aufweisen, sondern gleichzeitig im grenzüberschreitenden Fernverkehr, vor allem aber im Güterverkehr in Europa als Wettbewerber auftreten.

	Deutsches Verständnis	Französisches Verständnis
<b>Annahme</b>	Wir gehen in verschiedenen Wagen einzeln durch den Zug.	Wir gehen zu zweit in einem Wagen durch den Zug.
<b>Begründung</b>	Geprägt von den <i>häufigen</i> Halten an deutschen ICE-Bahnhöfen und den damit einhergehenden <i>kurzen</i> Fahrtzeiten zwischen den Bahnhöfen	Geprägt von <i>wenigen</i> Halten an französischen TGV-Bahnhöfen und den damit einhergehenden <i>langen</i> Fahrtzeiten zwischen den Bahnhöfen

Tab. 3: Divergierendes Verständnis von *Zusammen – ensemble*

Auf einer *Mikro*-Ebene der Akteure finden sich Gemeinsamkeiten, wie das Interesse, oft die Begeisterung für Bahntechnik und Bahnfahren. Jedoch haben sich bei DB und SNCF unterschiedliche Berufskulturen herausgebildet; auch gibt es nicht immer äquivalente Berufe. So arbeiten etwa DB-Mitarbeiter am *Service Point* in Deutschland, den es in Frankreich nicht gibt. Dagegen gibt es SNCF-Mitarbeiter, die eine informationsgebende und kontrollierende Funktion als *Personnel d'escale* am Bahnsteig der abfahrenden Züge übernehmen. Neben nicht äquivalenten Berufen existiert auch ein anderes Verständnis der beruflichen Rolle und Identität sowie unterschiedlicher Arbeitspraktiken, die etwa die Zugführer, das technische Personal oder das Personal an Bord der Züge betreffen und damit auch den Service. Berufsrollen werden etwa bei den Zugbegleitern anders gelebt: So ist der SNCF-*controlleur*, der vor allem die Fahrscheine kontrolliert und eine strenge Autorität darstellt, metaphorisch ein *Polizist*, wogegen der DB-*Zugbegleiter*, der neben der Fahrkartenkontrolle auch weitere Dienstleistungen erbringt, wie Informationen zu geben und teilweise – in der 1. Klasse – auch Getränke, Essen und Zeitungen bringt, metaphorisch eher ein *Steward*. Der Unterschied der beruflichen Rollen wird schon in der Titelbezeichnung deutlich. Der eine *kontrolliert*, der andere *begleitet*.

Systemunterschiede werden jedoch erst deutlich und relevant, wenn sie aufeinandertreffen, etwa wenn Akteure der verschiedenen Systeme zusammenarbeiten, wie es in der interkulturellen Kooperation geschieht. Als Illustration dient im folgenden die Arbeitspraktik der Fahrkartenkontrolle, die unterschiedlich ist und bei der gemeinsamen

Kontrolle eines deutschen und französischen Zugbegleiters zum Ausdruck kommt. Bei den ersten gemeinsamen Zugfahrten des deutsch-französischen Zugbegleiterteams wurde vereinbart, dass diese *zusammen – ensemble* durch den Zug gehen. Groß war die Verwunderung des Franzosen, als der deutsche Kollege am anderen Zugende einstieg, in der Annahme, dass sein französischer Kollege ihm vom Zuganfang entgegenkommt, wie es deutsche Praxis ist. Der französische Zugbegleiter hatte erwartet, dass er mit dem Kollegen gemeinsam in *denselben* Wagen einsteigt. Das unterschiedliche Verständnis zeigt Tab. 3:

An diesen Beispielen wird deutlich, dass trotz eines multiplen Kulturansatzes, der andere *Kulturen* wie Organisationen, Berufe etc. berücksichtigt, national geprägte Systemunterschiede eine besondere Herausforderung der Zusammenarbeit darstellen. Somit bildet das Joint Venture der DB und SNCF, die Alleo GmbH, die zentrale Schnittstelle und *interkulturelle Aushandlungsinstanz*, an der zahlreiche Systemunterschiede der beiden Bahnsysteme zusammenlaufen, diskutiert, koordiniert und angepasst werden. Unterschiede müssen in interkulturellen Aushandlungsprozessen erklärt und dann als Lösungen zusammengeführt werden, die für beide Partner akzeptierbar sind. Im Sinne konstruktiven interkulturellen Managements werden unterschiedliche Ressourcen im Rahmen gegenseitiger Aushandlungs-, Lern- und Anpassungsprozesse in Prozessen und Produkten kombiniert. Diese Aushandlung betrifft unternehmensintern das Management, die Verwaltung, die Kommunikation und Information, aber auch die Technik; unternehmensextern die Kommunikation und Werbung, die Buchungs- und Preisgestaltung und vor allem den Service an Bord grenzüberschreitend fahrender TGV und ICEs.

### 3.2. Ergebnisse ausgehandelter Kultur bei Alleo

Nachdem exemplarisch Systemunterschiede dargestellt wurden, wird im folgenden auf Ergebnisse der interkul-

turellen Aushandlung eingegangen, die den Optionen von Brannen und Salk (1. Arbeitsteilung, 2. Kompromiss durch eine Gruppe, 3. Mittelweg beider Gruppen, 4. Innovation durch beide Gruppen) zugeordnet werden können.

Die tägliche interkulturelle Zusammenarbeit betrifft vor allem Innovationen in Dienstleistungen wie Service an Bord, Fahrplan-Gestaltung, Preisgestaltung, Werbung, aber auch die Zug-Sicherheit etc. Aus Platzgründen werden folgend nur Beispiele ausgehandelter Kultur im Service-Bereich an Bord der Züge wiedergegeben.

Als Innovation ist zu bewerten, dass Fahrgäste während der gesamten Fahrt durch ein deutsch-französisches Zugbegleiter-Team betreut werden; eine Innovation ist auch der dreisprachige Service in den grenzüberschreitenden Zügen.

Innovationen entstehen auch in der Gastronomie: So ist es in deutschen Zügen üblich, dass in der 1. Klasse Getränke und Speisen durch das Bordpersonal und auch durch die Zugbegleiter serviert werden.. Diese Service-Leistung traf bei französischen Zugbegleitern – wie übrigens früher in Deutschland bei der Einführung – auf großen Widerstand. „Wir servieren keinen Kaffee!“, hieß es einstimmig. Als Lösung wurde gefunden, dass das Personal des *Wagon Restaurant* diesen Service übernimmt.

Eine weitere Lösung musste bezüglich des Verkaufs von Metro-Tickets und der Taxi-Reservierung in Paris herbeigeführt werden. Ein Service, den 1. Klasse-Reisende in Anspruch nehmen können. Auch dieser sollte von den Zugbegleitern angeboten werden. Hier gab es auf französischer Seite ebenfalls Widerstand. Als Lösung (Kompromiss durch eine Gruppe) wurde gefunden, dass deutsche Zugbegleiter Metro-Tickets verkaufen, die Taxi-Reservierung jedoch von französischen Zugbegleitern durchgeführt wird.

Nicht nur beim Service, auch bei der Arbeitskleidung geschehen gegenseitige Anpassungsprozesse, die nötig sind, um ein ähnliches Erscheinungsbild der

Zugbegleiter gegenüber den Reisenden zu ermöglichen: Während es in Frankreich üblich ist, dass Zugbegleiter zu ihrer Uniform während der gesamten Arbeitszeit eine Mütze tragen, ist dies bei deutschen Zugbegleitern unüblich, vor allem nicht, wenn sie sich im Zug befinden. So verweigerten deutsche Zugbegleiter anfangs das Tragen einer Mütze. Als Kompromiss wurde gefunden, dass sie die Mütze während ihrer Präsenz auf dem Bahnsteig tragen, diese aber im Zug absetzen dürfen. Inzwischen ist auch die französische graue Uniform einer – analog zur deutschen – dunkelblauen gewichen (Kompromiss durch eine Gruppe).

Eine weitere, gemeinsam akzeptierte Lösung musste gefunden werden, was die Namensschilder der Zugbegleiter betrifft: In Deutschland ist es üblich, dass Zugbegleiter ein Namensschild tragen – in Frankreich nicht. Seitens der Franzosen, die sich als Kontrollbeamte wahrnehmen, ist die Anonymität wichtig, da diese sie vor Beschwerden, Beschimpfungen oder persönlichen Abrechnungen unzufriedener Fahrgästen schützt. Nach anfänglichen Widerständen wurde eine Lösung gefunden: Die französischen Zugbegleiter tragen auch ein Namensschild, jedoch darf auf diesem ein fiktiver, also nicht der richtige Name des Zugbegleiters stehen. Dies stellt nach Brannen und Salk (2000) eine Innovation dar.

Um einen einheitlichen und qualitätsvollen Service zu gewährleisten, wurde ein Service-Handbuch für Zugbegleiter und Gastronomiepersonal geschaffen. Es beschreibt auf fast 200 Seiten ausführlich alle wichtigen Informationen und Prozesse in deutscher und französischer Sprache. Es wurde in gemeinsamen Arbeitsgruppen von Franzosen und Deutschen erarbeitet und kommt im grenzüberschreitenden Hochgeschwindigkeitsverkehr täglich zum Einsatz. Zentrale Themen dieses Handbuchs sind *Service Standards und Servicekette, Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten innerhalb der deutsch-französischen Teams, Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten des Gastronomiepersonals, Begleitung der Züge durch*

Erfolgsfaktor	Effekt und Nutzen	Zitat
<b>Ausgeglichenheit und Reziprozität: Tandems</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützender Interessenausgleich durch vermittelnde diplomatische Aktivitäten</li> <li>Gemeinsame Nutzung zentraler Ressourcen und Wissen durch Rückgriff auf jeweilige (nationale) soziale Netzwerke</li> </ul>	„Wir achten extrem darauf, dass bei allen Themen DB und SNCF den Eindruck haben, es ist ausbalanciert. Keiner verschafft sich einen Vorteil zu Lasten des Anderen. Das ist extrem wichtig für uns – immer dann funktioniert Alleo hervorragend.“
<b>Schnittstellenmitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermittelnde Funktion durch Einnahme verschiedener Standpunkte</li> <li>Behutsame Vorbereitung kultursensibler Entscheidungen</li> </ul>	„Ich musste Franzosen oft kuriose Prozesse und komplizierte Regelwerke erklären oder umgekehrt, weil niemand verstanden hat, warum das so ist. Dann war oft erst einmal eine banale Erklärung da und das Verständnis war oft einfach, ok, das ist erst einmal anders.“
<b>Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohes Engagement und Commitment</li> <li>Innerer Antrieb und Energie, um neue Lösungen zu finden</li> </ul>	„Wir brauchen Lichtgestalten, Menschen, die überzeugt sind und das auch nach außen zeigen, dass Zusammenarbeit notwendig und möglich ist.“ „Bei Alleo anzufangen fand ich spannend, die Arbeit in einem interkulturellen Team. Ausschlaggebend war in der Tat das biculturelle Arbeitsumfeld.“
<b>Mehrsprachigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einnahme verschiedener Perspektiven durch Kenntnis und Verständnis unterschiedlicher sozialer Begriffs-Systeme</li> <li>Effizienteres Arbeiten</li> <li>Verringerung von sprachlich bedingten Missverständnissen</li> </ul>	„Ich teile mein Büro mit einer französischen Kollegin, wir sprechen sowohl Deutsch als auch Französisch, oft auch durcheinander [...]. Wir sprechen uns in der einen oder anderen Sprache an und switchen, wie das so ist, automatisch um die andere Sprache und so sind unsere Sätze meist mehrsprachig.“ „In Arbeitsgruppen mit betrieblichen Themen bin ich ein absoluter Verfechter der Konsekutiv-Übersetzung. Ich habe erlebt, dass dadurch Qualität entsteht.“
<b>Interkulturelle Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angemessene Handlungsfähigkeit durch kognitives und emotionales Kultur- und Systemverständnis</li> </ul>	„Eines der wichtigsten Elemente ist, dass man nur dann zusammen reden kann, wenn der Partner verstanden hat, warum in dem anderen Land etwas anders gemacht wird. Oft werden nur Unterschiede gesehen, die man durch die eigene Brille betrachtet. Wenn man sich dann aber einmal hineingedacht hat bzw. einem das vermittelt worden ist, dann hat sich die Welt oft geändert und es haben sich plötzlich Türen geöffnet.“
<b>Interkulturelle Personalentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung interkultureller Kompetenz</li> <li>Erweiterung von Kenntnissen und Verhaltensrepertoires</li> <li>Gegenseitige Vertrauensbildung</li> </ul>	„Was ich schön finde ist, dass wir einmal im Jahr solche Teamseminare machen. Da sind dann Lokführer, die Zugbegleiter, wir von Alleo und Kollegen von der Verkehrsleitung in Karlsruhe dabei. Da sind Kollegen aus Frankfurt, Paris, Strasbourg, Metz, Stuttgart.“
<b>Institutionalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserung und Etablierung gemeinsam akzeptierter Prozesse und Arbeitspraktiken: „Best Practices“</li> </ul>	„Für Sitzungen mit dem Steering Committee gibt es ja immer eine Vorbereitung durch die Alleo GmbH in Form von Schaubildern und Charts. Ich weiß noch, dass es damals sehr exotisch war in Frankreich mit einer Powerpoint-Präsentation anzurücken. [...] Das ist aber zum Standard geworden. Alles wird mittlerweile schon im Vorfeld festgeschrieben für die Meetings [...] und vorab verwendet, damit man sich darauf vorbereiten kann und dann geht man diesen Fahrplan durch, damit etwaige Unklarheiten im Ablauf reduziert werden. Das ist der rote Faden, an den wir uns halten.“

Tab. 4: Erfolgsfaktoren interkulturellen organisationalen Lernens (in Anlehnung an Barmeyer / Davoine 2015:433)

*Führungskräfte, Betriebsstörungen und Strecken-Handbuch.*

Das Service-Handbuch stellt somit ein klassisches Ergebnis ausgehandelter Kultur im Sinne einer Innovation durch beide Gruppen nach Brannen und Salk (2000) dar und erfüllt eine wichtige – interkulturelle – Funktion: Es formalisiert, standardisiert und institutionalisiert auf explizite Weise Rollen, Aufgaben und Regeln der deutschen und französischen Akteure im Zug und schafft ein einheitliches, normatives Verständnis für die interkulturelle Zusammenarbeit. Die ist vor allem für Sicherheit an Bord der Hochgeschwindigkeitszüge absolut notwendig. Kulturbedingte Interpretationen sind somit nur noch beschränkt möglich, was für Klarheit in der Verständigung und Zusammenarbeit sorgt: „Der Zugchef ist verantwortlich für die Einhaltung der Vorschriften von DB und SNCF. Dabei wendet er die Vorschriften des Gebietes an, auf dem sich der Zug befindet. Auf deutschen Gebieten übernimmt er die Rolle des Zugführers und wendet die deutschen Vorschriften an. Auf französischem Gebiet wendet er die französischen Vorschriften an.“ (Service-Handbuch 2012:57).

Diese Beispiele verdeutlichen, wie gegenseitige Kompromisse oder Innovationen durch interkulturelle Aushandlung entstehen. Seit der Gründung hat Alleo aus dem Zusammenspiel von National-, Branchen- und Professionskulturen eine besondere interkulturelle Arbeits- und Organisationskultur entwickelt, die nicht nur zu einer ausgeprägten Identifikation der Mitarbeiter geführt hat, sondern sich auch synergetisch betriebswirtschaftlich positiv auswirkt, wie es eine befragte Führungskraft bekundet:

*„Ich glaube, die Leistung ist so, dass das Produkt wirklich als deutsch-französisches Produkt wahrgenommen wird, und dass die Teams sich als deutsch-französische Teams verstehen. Sozusagen als gemeinsames Projekt. Die Zahlen sprechen für sich: Die Umsätze und die Nachfrage steigen stark. Letztes Jahr waren es plus 13 %. Also deutlich überproportional, deutlich stärker auch als der restliche Markt in*

### 3.3. Erfolgsfaktoren ausgehandelter Kultur bei Alleo

Als zentrale Frage stellt sich nun, welche unterschiedlichen Einflussfaktoren positiv auf die ausgehandelte Kultur gewirkt haben und damit zu einem konstruktiven interkulturellen Management bei Alleo beitragen. Auf der Basis der empirischen Erhebung ergaben sich sieben wiederkehrende zentrale Erfolgsfaktoren, die mit Zitaten der deutschen und französischen Interviewpartner belegt werden (Tab. 4).

Wichtigster Erfolgsfaktor eines konstruktiven interkulturellen Managements bei Alleo sind zweifellos bikulturelle Tandems. Die Metapher des Tandems als *Fahrrad für zwei Personen* lässt sich analog zum Fremdsprachen-Tandem-Lernen in Kursen des Deutsch-französischen Jugendwerks (Baumann et al. 2007:6) wie folgt definieren: Kulturell unterschiedliche Personen(-gruppen) erfahren gemeinsam eine Wegstrecke in der jeweils anderen Sprache und Kultur, kommen durch Addition ihrer Kräfte vorwärts, helfen sich weiter und treiben sich so gegenseitig voran. Das Individualtandem besteht aus zwei Personen und entscheidet autonom über Ziele, Inhalte und Wege beim gegenseitigen Lernen. Die Tandem-Methode des Fremdsprachenlernens kann übertragen werden auf das Konzept ausgehandelter Arbeitskulturen:

*„Das wichtigste Merkmal binationaler Sprachkurse ist die Begegnung von Personen mit der Absicht, die Sprache des jeweils anderen mit ihm in einem gemeinsamen Prozess zu erfahren und zu erlernen. Das Sprechen und gemeinsame Handeln der Teilnehmer geht dabei über die sprachliche Verständigung hinaus und zielt auf gegenseitiges (kulturelles) Verstehen. Miteinander handeln und lernen heißt, den anderen als Lernpartner zu sehen und mit ihm sowohl Lernwege als auch Sinn und Bedeutung von sprachlichen Äußerungen immer wieder neu auszuhandeln. Dabei übernehmen die Partner in einem ständigen Wechsel die Rollen von Vermittelnden und Lernenden.“ (Baumann et al. 2007:6)*

Die Tandems bei Alleo, die sich in den verschiedenen Unternehmensebenen und Funktionen wie Marketing, Produktion oder Service finden, sind binational; ein französischer Mitarbeiter arbeitet mit einem deutschen Mitarbeiter zusammen. Sie üben also oft funktionale und operative Tätigkeiten aus, bei denen sich die verschiedenen Kompetenzen komplementär ergänzen und die in spezifischen deutschen und französischen Netzwerken zur Problemlösung aktiviert werden können, wie es die folgenden Zitate der befragten Fach- und Führungskräfte belegen.

*„Der Vorteil von Alleo ist, dass es zwei Köpfe gibt und jeder Kopf hat seine Bezugsperson in seinem Unternehmen SNCF oder DB.“*

*„An Bord der Züge ergänzen sich die Zugbegleiter von DB und SNCF, unterstützen sich gegenseitig und bei dem Produkt kommt dann meistens eine Einschätzung der Kunden heraus, die deutlich positiver ist, als sonst.“*

*„Mit meinem deutschen Kollegen bin ich komplementär. In den 5 Jahren haben wir ein Vertrauensklima aufgebaut und mir ist es gelungen, ihn bei den Kollegen meines Unternehmens, SNCF, einzuführen, und er hat mich bei seinen DB-Kollegen eingeführt.“*

Die bikulturellen Tandems, die als Lerneinheit interkulturellen Lernens verstanden werden können, führen dazu, dass zwei verschiedene Systemwissen – in diesem Falle zu institutionellen und kulturellen Besonderheiten des deutschen und des französischen Marktes sowie der Muttergesellschaften DB und SNCF – existieren und durch Kommunikation und Kooperation innerhalb des Tandems sinnvoll kombiniert werden; dabei wird nicht in Englisch, einer Drittsprache, deren Gebrauch für Nicht-Muttersprachler die Gefahr von Ungenauigkeiten und Fehlern mit sich bringt und somit Missverständnisse erhöht, sondern sowohl in deutsch als auch in französisch kommuniziert.

## 4. Fazit

Der Beitrag illustriert, dass ein konstruktiver, positiver Ansatz von Interkulturalität ermöglicht, interkulturelles Management *neu zu denken*: Kulturelle Unterschiede stellen eine Ressource dar, die komplementär und synergetisch genutzt werden kann, wie es diese Fallstudie des deutsch-französischen Joint Ventures exemplarisch zeigt. Hierfür bedarf es gewisser organisationaler, vor allem struktureller, prozessualer und individueller, akteursbezogener Faktoren, die interkulturelle Aushandlungs- und Lernprozesse begünstigen und ihren Verlauf positiv beeinflussen können. Es wurde deutlich, dass jeder Kulturkontakt, vor allem bei arbeitsbezogener Interaktion, in einen neuen Aushandlungsprozess münden kann. Romani et al. (2011) verdeutlichen das Zusammenspiel von gegenseitiger Wechselwirkung von Individuum, Organisation und Kultur. Das Bestreben, eine *optimale* Kombination aus organisationalem Kontext und individuellen Verhaltensmustern – auf der Basis kultureller und institutioneller Einflüsse – und somit die geeigneten Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche ausgehandelte Kultur zu gestalten, könnte als idealistisch bezeichnet werden. Eine idealistische Vision kann allerdings auch eine wichtige unterstützende Funktion bei angestrebten Zielerreichungen erfüllen.

Sowohl der theoretische Bezugsrahmen zur ausgehandelten Kultur als auch die Ergebnisse und Erkenntnisse der Fallstudie können als Impulse und Orientierungspunkte für eine konstruktive Gestaltung interkulturellen Managements in anderen Kontexten und Organisationen verstanden werden. Sie lassen sich auch als Ermunterung verstehen, interkulturelles Management in Theorie und Praxis neu (weiter) zu denken. Um das komplexe Zusammenspiel von Kontexten und – im Sinne eines offenen Kulturbegriffes – Kulturen wie Landes-, Regional-, Organisations-, und Berufskulturen besser zu verstehen (Bolten 2014, Rathje 2009), benötigt die interkulturelle Managementforschung mehr qualitativ-interpretativ orientierte kontextbezogene Fallstudien. Solche

interkulturellen Forschungen zur ausgehandelten Kultur sind vielversprechend, weil sie nicht nur interessante neue Ergebnisse erwarten lassen, sondern auch, weil sie vielen Forderungen der aktuellen interkulturellen Managementforschung entsprechen (Bjerregaard / Lauring / Klitmøller 2009, Primecz / Romani / Sackmann 2011, Romani 2010, Sackmann / Phillips 2004): Sie basieren auf einem dynamischen Prozess- und Entwicklungsverständnis von Interkulturalität, integrieren multiple Kulturen und Referenzsysteme und beachten Kontexte und Akteure; zugleich verweisen sie, insbesondere bei *Innovationen durch beide Gruppen* auf konstruktive Interkulturalität im Management.

Es ist zu hoffen, dass die interkulturelle Managementforschung, die sich in der Vergangenheit vor allem mit der Darstellung und Analyse kultureller Unterschiedlichkeit und deren Problematik beschäftigt hat, in Zukunft, intensiver als bisher geschehen, konstruktive und positive Aspekte von Arbeits- und Managementsituationen erhebt. Dabei sind differenzierte, ethnographische Fallstudien qualitativer Methodik wünschenswert, die sich zur Untersuchung interkultureller Interaktionsbeziehungen eignen und auch die Forderungen der aktuellen interkulturellen Managementforschung samt sozialwissenschaftlichen Paradigmen berücksichtigen und genauer analysieren (Brannen 2011): Kontexte und Machtasymmetrien, Dynamik und Interaktionen, Akteure und Interessen (Ybema / Byun 2009). Hierbei sollten Forscher über Beschreibungen und Kommentare hinausgehen und insbesondere weitere Erfolgsfaktoren herauskristallisieren. Interkulturelle Managementforschung sollte auch gestalterisch wirken, um auf diese Weise ein harmonischeres und zielführendes interkulturelles Agieren in internationalen Organisationen zu unterstützen.

## 5. Literatur

Adler, N. J. (1980): Cultural Synergy. The Management of Cross-Cultural Organizations. In: Burke, W. W. / Goodstein, L. D. (Eds.): *Trends and Issues in Organizational Development: Current Theory and Practice*. San Diego: Pfeiffer & Company, S.163-184.

Adler, N. (1983): A Typology of Management Studies Involving Culture. *Journal of International Business Studies* 14(2), S. 29-47.

Adler, N. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati: South-Western.

Alvesson, M. / Willmott, H. (2012): *Making sense of management. A critical introduction*. London: Sage.

Barmeyer, C. (2000): *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec*. Frankfurt am Main, New York: Campus.

Barmeyer, C. (2010): Das Passauer 3-Ebenen-Modell. Von Ethnozentrismus zu Ethnorelativismus durch kontextualisierte interkulturelle Organisationsentwicklung. In: Barmeyer, C. I. / Bolten, J. (Hrsg.): *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*. Sternenfels, Berlin: Wissenschaft & Praxis, S.31-56.

Barmeyer, C. (2012): *Taschenlexikon Interkulturalität*. Göttingen: UTB / Vandenhoeck & Ruprecht.

Barmeyer, C. / Bolten, J. (Hrsg.) (2010): *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*. Sternenfels, Berlin: Wissenschaft & Praxis.

Barmeyer, C. / Davoine, E. (2014): Interkulturelle Synergie als „ausgehandelte“ Interkulturalität. Der deutsch-französische Fernsehsender ARTE. In: Moosmüller, A. / Möller-Kiero, J. (Hrsg.): *Interkulturalität und kulturelle Diversität*. Münster: Waxmann, S. 155-181.

Barmeyer, C. / Davoine, E. (2015): Konstruktive Interkulturalität. Impulse für die Zusammenarbeit in internationalen Organisationen am Fallbeispiel Alleo. *ZfO – Zeitschrift für Führung + Organisation*, 84(6), S. 430–437.

Barmeyer, C. / Franklin, P. (Eds.) (2016): *Intercultural management. A case-based approach to achieving complementarity and synergy*. London: Palgrave.

Barmeyer, C. / Mayrhofer, U. (2008): Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Revue Management & Avenir*, (2), S. 109-131.

Barmeyer, C. / Mayrhofer, U. (2016): Strategic Alliances and Intercultural Organizational Change. The Renault-Nissan case. In: Barmeyer, C. / Franklin, P. (Eds.): *Intercultural management: A case-based approach to achieving complementarity and synergy*. London, Palgrave.

Baumann, I. et al. (2007): *Die Tandem Methode. Theorie und Praxis in deutsch-französischen Sprachkursen*. DFJW.

Bhagat, R. S. / Steer, R. M. (2009): *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bjerregaard, T. / Luring, J. / Klitmøller, A. (2009): A critical analysis of intercultural communication research in cross-cultural management. Introducing newer developments in *Anthropology. Critical perspectives on international business* 5(3), S. 207-228.

Bolten, J. (1995): Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit. Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive. In: Bolten, J. (Hg.): *Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Sternenfels, Berlin: Wissenschaft & Praxis, S. 24-42.

Bolten, J. (2010): „Fuzzy Diversity“ als Grundlage interkultureller Dialogfähigkeit. *Erwägen, Wissen, Ethik* 21(2), S. 136–139.

Bolten, J. (2011): Unschärfe und Mehrwertigkeit. „Interkulturelle Kompetenz“ vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs. In: Dreyer, W. / Hoessler, U. (Hrsg.): *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 55–70.

Bolten, J. (2014): „Diversität“ aus der Perspektive eines offenen Interkulturalitätsbegriffs. In: Moosmüller, A. / Möller-Kiero, J. (Hrsg.): *Interkulturalität und kulturelle Diversität*. Münster: Waxmann, S. 47-60.



- Boyacigiller, N. A. et al. (1996): Conceptualizing Culture. In: Punnett, B. J. / Shenkar, O. (Eds.): *Handbook for International Management Research*, New York: Blackwell Publishers, S. 157–208.
- Boyacigiller, N. / Kleinberg, J. / Phillips, M. / Sackmann, S. (2004): Conceptualizing Culture. Elucidating the streams of research in international cross-cultural management. In: Punnett, B. J. / Shenkar, O. (Eds.): *Handbook for International Management Research*. Ann Arbor: University of Michigan Press, S. 99–167.
- Brannen, M. Y. (1998): Negotiated Culture in Binational Contexts. A Model of Culture Change Based on a Japanese/American Organizational Experience. *Anthropology of Work Review* 13(2-3), S. 9–11.
- Brannen, M. Y. (2011): Using multiple case studies to generalize from ethnographic research. In: Piekkari, R. / Welch, C. (Eds.): *Rethinking the case study in international management research*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 124–145.
- Brannen, M. Y. / Salk, J. (2000): Partnering across borders. Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture. *Human Relations* 52(4), S. 451–487.
- Brislin, R. W. / Yoshida, T. (Hrsg.) (1994): *Improving Intercultural Interactions*. London: Sage.
- Burrell, G. / Morgan, G. (1979): *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Cameron, K. S. (2008): Paradox in positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44(1), S. 7–24.
- Cameron, K. S. / Caza, A. (2004): Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *The American Behavioral Scientist* 47(6), S. 731–739.
- Casimir, F. (1999): Foundations for the Study of Intercultural Communication based on a Third-Culture Building Model. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(1), S. 91–116.
- Chevrier, S. (2003): Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of World Business*, 38, S. 1–9.
- Clausen, L. (2007): Corporate Communication Challenges. A “Negotiated” Culture Perspective. *International Journal of Cross-Cultural Management* 7(3), S. 317–332.
- Cox, T. (1993): *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- D’Iribarne, P. (2009): National Cultures and Organisations in Search of a Theory. An Interpretative Approach. *International Journal of Cross Cultural Management* 9(3), S. 309–332.
- Fang, T. (2011). Yin Yang: A New Perspective on Culture. *Management and Organization Review*, 8(1), S. 25–50.
- Flick, U. (2005): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Geertz, C. (1973): *The Interpretation of Cultures*. London: Hutchinson.
- Hampden-Turner, C. (2000): What we know about Cross-Cultural Management after Thirty Years. In: Lynch, D. / Pilbeam, A. (Eds.): *Heritage and progress. From the past to the future in intercultural understanding*. Bath: LTS/SIETAR, S. 17–27.
- Hampden-Turner, C. / Trompenaars, F. (2000): *Building Cross-Cultural Competence*. West Sussex: Wiley.
- Hofstede, G. (1980): *Culture’s consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2001): *Culture’s Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Holden, N. / Michailova, S. / Tietze, S. (2015): *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management*. Oxon: Routledge.
- House, R. J. / Hanges, P. J. / Javidan, M. / Dorfman, P. W. / Gupta, V. (Hrsg.) (2004): *Culture, leadership and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Jack, G. / Westwood, R. (2009): *International and Cross-Cultural Management Studies. A Postcolonial Reading*. London: Palgrave Macmillan.
- Köppel, P. (2007): *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face*

to face Kooperation. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Lane, H. W. / Maznevski, M. L. / Mendenhall, M. E. (2006): Globalization. Hercules meets Buddha. In: Lane, H. W. / Maznevski, M. L. / Mendenhall, M. E. / McNett, J. (Eds.): *The Blackwell Handbook of Global Management. A Guide to Managing Complexity*. Oxford: Wiley-Blackwell, S. 3-25.

Mahadevan, J. (2012): Are engineers religious? An interpretative approach to cross-cultural conflict and collective identities. *International Journal of Cross-Cultural Management* 12(1), S. 133-149.

Maletzky, M. (2014): Die Generierung von Interkultur. Eine strukturtheoretische Betrachtung. In: Moosmüller, A. / Möller-Kiero, J. (Hrsg.): *Interkulturalität und kulturelle Diversität*. Münster: Waxmann, S. 83-103.

Margolis, J. D. / Walsh, J. P. (2003): Misery loves companies. Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly* 48(2), S. 268-305.

Maslow, A. (1964): Synergy in the society and in the individual. *Journal of Individual Psychology* 20(2), S. 153-164.

Mense-Petermann, U. (2006): Micro-political or intercultural conflicts? An integrating approach. *Journal of International Management* 12(3), S. 302-317

Moran, R. / Harris, P. (1983): *Managing Cultural Synergy*. Houston: Gulf Publishing Co.

Müller-Jacquier, B. (2000): Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: Bolten, J. (Hrsg.): *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*. Leipzig: Popp, S. 20-49.

Özbilgin, M. (2008): Global diversity management. In: Smith, P. B. / Peterson, M. F. / Thomas, D.C. (Eds.): *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Los Angeles: Sage, S. 379-396.

Özbilgin, M. / Tatli, A. (2008): *Global diversity management. An evidence based approach*. New York: Palgrave Macmillan.

Peterson M. F. / Sondergaard M. (2008). *Foundations of Cross Cultural Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Phillips, M. / Sackmann, S. (2015): Cross-cultural management rising. In: Holden, N. / Michailova, S. / Tietze, S. (Eds.): *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management*. Oxon: Routledge, S. 8-18.

Piekkari, R. / Welch, C. (Eds.) (2011): *Rethinking the case study in international management research*. Cheltenham, Edward Elgar.

Pollock, D. / Reken, R. van / Pfüger, G. (2003): *Third Culture Kids. Aufwachsen in mehreren Kulturen*. Marburg: Francke.

Primecz, H. / Romani, L. / Sackmann, S. (2009): Cross-Cultural Management Research. Contributions from Various Paradigms. *International Journal of Cross Cultural Management* 9(3), S. 267-274.

Primecz, H. / Romani, L. / Sackmann, S. (Hrsg.) (2011): *Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings*. Cheltenham, Edward Elgar.

Ragin, C. (2000): *Fuzzy-Set Social Science*, Chicago. University of Chicago Press.

Rathje, S. (2004): *Unternehmenskultur als Interkultur. Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Rathje, S. (2009): Der Kulturbegriff. Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Moosmüller, A. (Hg.): *Konzepte kultureller Differenz*. Münster: Waxmann, S. 83-106.

Rathje, S. (2010): Gestaltung von Organisationskultur. Ein Paradigmenwechsel. In: Barmeyer, C. / Bolten, J. (Hrsg.): *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis, S. 15-30.

Redding S. G. (2005): The thick description and comparison of societal systems of capitalism. *Journal of International Business Studies*, 36(2), S. 123-155.

Romani, L. (2008): *Relating to the Other. Paradigm Interplay for Cross-Cultural Management Research*. Stockholm: Stockholm School of Economics.

Romani, L. (2010): *Relating to the Other. Paradigm interplay for cross-cultural manage-*

- ment research. Saarbrücken: LAP Publishing.
- Romani, L. / Sackmann, S. / Primecz, H. (2011): Culture and negotiated meanings. The value of considering meaning systems and power imbalance for cross-cultural management. In: Primecz, H. / Romani, L. / Sackmann, S. (Eds.): *Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings*. Northampton: Edward Elgar, S. 1-18.
- Sackmann, S. A. / Phillips, M. E. (2004): Contextual influences on culture research. Shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal of Cross-Cultural Management* 4(3), S. 370-390.
- Saint-Léger, G. / Beeler, B. (2012): Emergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP. *Management & Avenir* 3(53), S. 54-71.
- Service-Handbuch / Guide du Service*. Alleo, Saarbrücken. 2012.
- Smith, P. B. / Peterson, M. F. / Thomas, D. C. (2008): *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Los Angeles: Sage.
- Søderberg, A.-M. / Holden, N. J. (2002). Rethinking cross-cultural management in a globalising business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2, S. 103-21.
- Stahl, G. K. / Maznevski, M. L. / Voigt, A. / Jonsen, K. (2009): Unravelling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.
- Stahl, G. K. / Brannen, M. Y. (2013): Building Cross-Cultural Leadership Competence. An Interview With Carlos Ghosn. *Academy of Management Learning & Education* 12(3), S. 494-502.
- Stahl, G. K. / Tung, R. L. (2015): Towards a more balanced treatment of culture in international business studies. The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies* 6(46), S. 391-414.
- Strauss, A. L. (1978): *Social Negotiations. Varieties, Contexts, Processes and Social Order*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stumpf, S. (2005): Synergie in multikulturellen Arbeitsgruppen. In: Stahl, G. / Mayrhofer, W. / Kühlmann, T. (Hrsg.): *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen*. München: Rainer Hampp Verlag, S. 115-144.
- Thomas, A. (2005): *Grundlagen der interkulturellen Psychologie*. Nordhausen: Traugott Bautz.
- Thomas, A. (2011): Das Kulturstandardkonzept. In: Dreyer, W. / Hößler, U. (Hrsg.): *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 97-124.
- Thomas, A. / Kinast, E.-U. / Schroll-Machl, S. (Hrsg.) (2003): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, D. C. / Peterson, M. F. (2015): *Cross-Cultural Management. Essential concepts*. Thousand Oaks, Sage.
- Tjitra, H. W. (2001): *Synergiepotenziale und interkulturelle Probleme: Chancen und Herausforderungen am Beispiel deutsch-indonesischer Arbeitsgruppen*. Wiesbaden: Gabler.
- Yagi, N. / Kleinberg, J. (2011): Boundary work. An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity. *Journal of International Business Studies* 42(5), S. 629-653.
- Ybema S. B. / Byun, H. (2009): Cultivating cultural differences in asymmetric power relations. *International Journal of Cross-Cultural Management* 9(3), S. 339-358.
- Zeuschel, U. (1999): Interkulturelle Synergie auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch/US-amerikanischen Problemlösegruppen. *Gruppendynamik* 30(2), S. 131-160.

## Endnote

1. Die empirische Erhebung wurde durch das Interesse und die Unterstützung von Frank Hoffmann und Béatrice Leloup, Geschäftsführer der Alleo GmbH ermöglicht. Mitarbeiter von Alleo, SNCF und DB antworteten offen und bereitwillig auf unsere Fragen und ließen uns an ihren interkulturellen Arbeitssituationen beobachtend teilnehmen. Ihnen allen gebührt unser großer Dank! Unser Dank gilt auch Ulrike Haupt, die uns durch ihr soziales Netzwerk den ersten Zugang ermöglichte.

