

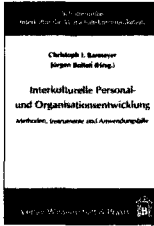
Christoph I. Barmeyer und
Jürgen Bolten (Hrsg.)

**Interkulturelle Personal- und
Organisationsentwicklung**

Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis 2010,
324 Seiten 26,- €

■ Christoph I. Barmeyer und Jürgen Bolten vollziehen mit der völligen Neubearbeitung ihres Buches einen Paradigmenwechsel: Sie stellen das früher rein personalwirtschaftlich betrachtete interkulturelle Thema in den größeren Kontext der Organisationsentwicklung. Damit reagieren sie nicht nur auf die aktuelle Themenkonjunktur sondern werden einem latenten Bedürfnis gerecht. Lange Zeit waren interkulturelle Themen ein mehr oder weniger exotisches Spezialgebiet engagierter Personalfachleute, Psychologen und Sprach- bzw. Kulturraumwissenschaftler. Doch die Globalisierung hat die gesamte Wertschöpfungskette erfasst. Immer mehr Entscheidungsträgern wird klar, dass es nicht reicht, kultursensibel zu kommunizieren, sondern passende Strategien und Managementinstrumente für den jeweiligen Markt bzw. Standort zu entwickeln. Die Sensibilisierung für das unternehmerische Führen und Entscheiden in unterschiedlichen Kulturkreisen wurde zum unentbehrlichen Handwerkszeug aller Manager in international tätigen Unternehmen. Zu diesen zählen in Deutschland auch sehr viele mittelständische Firmen. Interkulturelles Denken und Handeln sind damit nicht mehr nur „soft skills“ für einzelne vor Ort arbeitende Vertriebsmitarbeiter und Ingenieure. Sie sind Schlüsselqualifikation für Manager aller Bereiche bis hinauf in Strategie und Geschäftsleitung (vgl. dazu auch Christoph Bolten in seinem Beitrag). Schließlich ist es eine große Herausforderung für die Unternehmensführung, den Anforderungen der jeweiligen lokalen Märkte und Produktionsstandorte zu entsprechen und zugleich Selbstverständnis und Identität des Unternehmens als Klammer für die weltweiten Aktivitäten zu wahren.

Konsequenterweise lassen die Herausgeber neben eigenen Beiträgen auch Experten aus verschiedenen Praxisressorts zu Worte kommen. Dabei stechen zwei Beiträge besonders positiv hervor: Stephanie Rathje formuliert mit ihrer Analyse zur Gestaltung der Organisationskultur ein solides gedankliches Grundgerüst für viele weitere Beiträge. Sie ist wissenschaftlich und sprachlich sehr anspruchsvoll, zugleich aber spannend, erkenntnisreich



und voller guter Beispiele. Karsten Müller und Matthias Metzger geben mit ihrem Bericht zur internationalen Mitarbeiterbefragungen als Evaluations- und Integrationsinstrument am Beispiel der Continental AG ein eindrucksvolles Praxisbeispiel. Dessen Lektüre sei allen Unternehmen, die Ähnliches planen, wärmstens empfohlen. Christoph I. Barmeyer führt in seinem Beitrag zum Passauer 3-Stufen-Modell überzeugend aus, dass interkulturelle Kompetenz nicht bei psychologischen oder soziologischen Betrachtungen stehen bleiben darf, sondern eine tiefere Kenntnis der Rahmenbedingungen im politischen und wirtschaftlichen Umfeld erfordert. Er greift damit eine von Wirtschaftswissenschaftlern und Unternehmenspraktikern seit langem erhobene Forderung auf.

Wie bei Sammelbänden verschiedener Autoren üblich variieren Ausrichtung und Stil der Beiträge. Doch ist es bemerkenswert, dass nur wenige rein theoretisch bleiben. Dazu zählen Jochen Strähle's Beitrag zur Unternehmenskultur und Sylke Piéché's interkulturelles Wissensmanagementmodell, bei dem die von Jürgen Bolten auf S. 107ff zitierten so wichtigen Komponenten Vertrauen, Reziprozität und Reputation zu kurz kommen. Die weitaus meisten Beiträge liefern auch für Praktiker einen hohen Nutzwert, so z.B. Irina I. Baeuerle zum integrierten Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement, Stefan Strohschneider zur interkulturellen Teamentwicklung, Nathalie Hecker zur Unternehmenskulturentwicklung, Cristoph Barmeyer/Klaus Boll/Eric Davoine zum multinationalen Unternehmensbeispiel Bosch, Ulrike Haupt zur Organisationsentwicklung. Daher ist das Buch für Bachelor- und Diplomarbeitkandidaten ebenso empfehlenswert wie für Führungskräfte in international aktiven Unternehmen.

Einige Beiträge nutzen die Möglichkeiten der Visualisierung sehr gekonnt, bei anderen hätte man sich mehr graphische Anschaulichkeit gewünscht. Während das Buch Wissenschaftlern und Praktikern, die noch nicht zu weit von der Wissenschaft entfernt sind, viele neue Erkenntnisse verschafft, könnte für reine Praktiker die teilweise sehr wissenschaftliche Sprache abschreckend wirken. Hier wäre eine redaktionelle Überarbeitung hilfreich gewesen. Dass anspruchsvolle Texte auch angenehm zu lesen sein können, beweisen Christoph I. Barmeyer und Jürgen Bolten in ihren Beiträgen. So macht Jürgen Bolten in seinem Beitrag überzeugend klar, dass interkulturelle Kompetenz nicht isoliert von anderen Handlungsbezügen der Person besteht. Sie bedeutet

vielmehr das ganzheitliche Zusammenspiel von individuellen, sachbezogenen und strategischen Handlungskompetenzen im interkulturellen Kontext. Bolten öffnet damit die Tür für breitere, integrierte geistes- und gesellschafts- (wirtschafts-) wissenschaftliche Qualifizierungsbemühungen in Richtung interkultureller Handlungskompetenz.

Daher sollten sich alle Mitwirkenden das zu Herzen nehmen, was die Herausgeber mit ihrem Thema und ihren Beiträgen leisten: Den Transfer des Themas weg von einem bloß theoretischen Analysekonzept für Forscher hin zu einer Handreichung für Praktiker. Erst wenn die Entscheidungsträger in den Unternehmen wissen, wie sie die Transformation vom „local champion“ zum „global player“ erfolgreich meistern, wird Diversity Management vom modischen Schlagwort zum integralen Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung. Damit würde auch eine Neuausrichtung der interkulturellen Forschung eingeleitet: Weg von der nur akademischen Forschung und Diskussion, die Unternehmenspraktikern oft irrelevant erscheint, hin zur praktischen Beratung und Mitgestaltung der Unternehmenswirklichkeit. Interkulturelle Organisationsentwicklung kann nur im Zusammenwirken von geisteswissenschaftlicher und wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung gelingen. Sie befreit sich von der bisher üblichen Rolle des Dienstleisters für Personalabteilungen und erweitert sich hin zur strategischen Führungsfunktion in international ausgerichteten Unternehmen. Interkulturelle Wissenschaft und die internationale Wirtschaftspraxis können von dieser gegenseitigen Befruchtung in gleicher Weise profitieren.

Prof. Dr. Ulrike Reisch

Stefan Behringer (Hrsg.)

Compliance kompakt

Best Practice im Compliance-Management

Berlin: Erich Schmidt Verlag
2010, 317 Seiten

39,95 €

■ Unternehmensskandale, Betrugsfälle und andere Gesetzesverstöße sind der öffentlichkeitswirksame Treiber der Diskussion um Compliance bzw. ein Compliance-Management. Compliance als notwendiges Element einer verantwortungsvollen Unternehmensführung erfordert eine entsprechend professionelle und systemati-

