

Rezension: Barmeyer, Christoph; Franklin, Peter (Eds.) (2016): Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy

Giessen, Hans W.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Giessen, H. W. (2017). Rezension: Barmeyer, Christoph; Franklin, Peter (Eds.) (2016): Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy. [Rezension des Buches *Intercultural management: a case-based approach to achieving complementarity and synergy*, hrsg. von C. Barmeyer, & P. Franklin]. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 17(27/28), 163-165. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-54837-7>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Rezension *Review*

Christoph Barmeyer / Peter Franklin (Eds.)

„*Intercultural Management. A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy*“

Hans W. Giessen

Prof. Dr., Studium an der FU Berlin, der Université de Metz, Frankreich und der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, dort Promotion. Berufstätigkeit im Medienbereich, Saarbrücken und Luxembourg. Stipendiat der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Habilitation. Berufliche Stationen u.a. an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und der Universität Helsinki

Gemäß der Eigendarstellung zeichnet den von Christoph Barmeyer und Peter Franklin herausgegebenen Band *Intercultural Management. A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy* aus, dass er kulturelle Unterschiede nicht vorrangig als Ursache für Schwierigkeiten und Konflikte sieht, sondern die Chancen in den Vordergrund stellt, die aus kultureller Verschiedenheit erwachsen. Da es sich um ein Management-Handbuch handelt, werden, sicherlich angemessen für das Zielpublikum und seine Interessen, organisationsbezogene Komplementaritäts- und Synergieeffekte in den Vordergrund gestellt; dies impliziert auch virtuelle Organisationen.

Es ist sicherlich berechtigt, darauf hinzuweisen, dass die Forschung häufig auf die kulturellen Unterschiede und die damit verbundenen Probleme abgestellt hat. Immerhin begründen diese - im besprochenen Band natürlich auch nicht abgestrittenen oder verniedlichten - Unterschiede das Fach und seine Notwendigkeit. Die Analyse und Klassifizierung dieser Unterschiede war zweifellos wichtig; dass damit der Blick fast zwangsläufig eher problembezogen war, ist vielleicht verständlich, aber letztlich weder notwendig noch, angesichts der zunehmenden internationalen Vernetzung, zielführend. Dass nun, da diese Analysen zu vielfältigen interessanten

Forschungsergebnissen geführt haben, die Darstellung der Chancen, die mit kulturellen Unterschieden einhergehen, stärker ins Zentrum rücken sollten, ist nachvollziehbar und sinnvoll.

Die Herausgeber sind für diese Aufgabe prädestiniert. Christoph Barmeyer ist Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Passau. Zuvor war er von an der Universität Straßburg tätig. Zudem war er Gastdozent an verschiedenen Hochschulen in Europa, Nord- und Südamerika sowie in China und der Türkei. Außerdem hat er als Berater für verschiedene Unternehmen und Institutionen stets auch Praxiserfahrung gesammelt. Der in Cambridge ausgebildete Engländer Peter Franklin ist Professor für Business English sowie interkulturelle Wirtschafts- und Managementkommunikation an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung in Konstanz. Neben dem akademischen englisch-deutschen Blick (Franklin kam direkt nach dem Studium nach Deutschland und war als Lektor an Hochschulen in Aachen und Duisburg tätig) hat auch er zahlreiche Berater Tätigkeiten vorzuweisen. Beide sind also ausgewiesene Forscher mit intensivem Praxisbezug.

Der Band ist sehr klar strukturiert. Es gibt drei Großkapitel, in denen jeweils

verschiedene Beiträge mit Fallstudien zusammengefasst sind. Diese Fallstudien folgen wiederum einem jeweils einheitlichen Muster. Nach einer kurzen Einführung wird ein Problem - beziehungsweise eine ‚Herausforderung‘ - beschrieben. Diese Darstellungen sind auch sprachlich so gehalten, dass Interesse geweckt wird, mehr noch: dass es explizit Spaß macht, sie zu lesen. Die Sprache ist narrativ, oft journalistisch, mit häufigem Einsatz direkter Rede und vielen Zitaten; die wesentlichen Punkte werden sehr lebendig dargestellt - beziehungsweise, im ansprechendsten Sinn, erzählt. Damit wird die interkulturelle Konfliktsituation jeweils eindrücklich und plastisch, für die Leser leicht nachvollziehbar, geschildert. Man lässt sich neugierig auf die Sachlage ein; dies ist kein trockenes Sachbuch, sondern ein spannendes Kompendium.

In einem zweiten Schritt wurden die Autoren gebeten, sich und - vor ihrem biographischen Hintergrund - ihren theoretischen Lösungsweg vorzustellen. Es gibt also zu jeder Fallstudie eine kurze persönliche Präsentation der Verfasser. Das Spektrum reicht erneut von Praktikern - bei denen teilweise nicht nur Berufs-, sondern auch konkrete Lebenserfahrung die Auseinandersetzung mit interkulturellen Phänomenen wie auch die Kompetenz ihrer progressiven Nutzung nahelegt - bis hin zu renommierten Akademikern. Neben Barmeyer selbst (der mit unterschiedlichen Koautoren drei Fallstudien zum frankophonen Raum beigesteuert hat, beispielsweise zu spezifischen Problemen beim Unternehmensverbund *Renault-Nissan*) sowie Franklin (von dem eine us-amerikanisch-indische Fallstudie sowie eine Untersuchung des auch in der Presse immer wieder thematisierten Zusammengehens von *adidas* und *Reebok* stammt) gibt es weitbekannte Beiträger wie Fons Trompenaars, aber auch Studierende beziehungsweise Doktoranden. Um beim Fall *adidas* zu bleiben: Diesen Beitrag hat Franklin zusammen mit Matthias Kempff verfasst, dem Personalchef der *adidas*-Gruppe für neue Märkte. Dies ist durchaus charakteristisch; die Verbindung zwischen Theorie und Praxis ist, wie gesagt, Programm. Ebenso

charakteristisch ist die internationale Herkunft der Autoren. Die Verfasser stammen aus den nordischen Ländern, überwiegend aber aus dem deutschsprachigen Raum, sowie aus den benachbarten Ländern des ‚germanischen Clusters‘: aus den Niederlanden, wie auch aus dem Vereinigten Königreich. Weiterhin gibt es Beiträger aus Frankreich und von der iberischen Halbinsel sowie aus Südosteuropa. Andere Artikel stammen von Verfassern aus Südostasien (Thailand und Singapur), zudem findet sich eine Stimme aus Südafrika und ein Beitrag amerikanischer Autoren. Die Herausgeber deuten an, dass diese Internationalität einen tendenziellen Emanzipationsprozess von der dominanten amerikanischen Forschung zum Ausdruck bringe. In jedem Fall ist die Autorenschaft so vielfältig wie die Themen, die Managementaufgaben und die Teams, um die es in dem Buch geht.

Der Selbstpräsentation der Autoren folgt dann ein Hinweis auf ihren jeweiligen Erklärungs- beziehungsweise Lösungsansatz, der stets theoretisch unterfüttert ist. Schließlich geben die Autoren kommentierte Leseempfehlungen. Zumeist sehr erhellend und in jedem Fall didaktisch sinnvoll sind die Leitfragen, die die Beiträge, zusammen mit einem Literaturverzeichnis, abschließen. Qualitativ sind alle Beiträge auf einem hohen Niveau. So erscheint mir das Konzept insgesamt sehr überzeugend. Das Buch ist praxisnah, interessant und didaktisch ergiebig.

Auf der Makroebene findet sich der bereits erwähnte Dreischritt, der jeweils mit einem Überblicksartikel der Herausgeber eröffnet wird. Der erste Abschnitt fokussiert auf Probleme und kulturell evozierte Missverständnisse. Die Beispiele des zweiten Abschnitts zeigen dann aber auf, dass kulturelle Diversität auch ein ‚Mehr‘ an Kompetenzen und Ressourcen bedeutet: neue Strategien, andere Herangehensweisen, oftmals neue Chancen. So ist es kein Wunder, wenn im dritten Abschnitt Komplementaritäts- und Synergieeffekte im Vordergrund stehen. Dies ist auch das eigentliche Ziel des Bandes. Er will zu neuen interkulturellen Kompetenzen

führen: Die Leser sollen in die Lage gebracht werden, Strategien für die erfolgreiche internationale Zusammenarbeit zu erkennen. Der zielführende Aufbau der Einzelkapitel findet also im Narrativ des Gesamtbuchs seine Spiegelung.

Jeweils wird das didaktische Ziel, kulturelle Diversität als Mehrwert sichtbar werden zu lassen, durch ein Vertrauen in Erzählungen erreicht - die einzelnen Fallbeispiele wie die Metaerzählung des Gesamtbuches. In Zeiten, in denen die Globalisierung wieder stärker als Bedrohung erlebt wird, ist das meines Erachtens sehr wichtig.

Funktioniert der Ansatz? Gibt es tatsächlich einen entsprechenden Mehrwert, entsprechende Synergien? Grundsätzlich muss man Leser des *Interculture Journal* davon wohl nicht überzeugen, und der beste Beleg ist der Band selbst. Es ist gelungen, viele verschiedene Autoren aus durchaus unterschiedlichen (nicht nur wissenschaftlichen) Kulturen in eine Form und ein Metanarrativ zusammenzuführen, ohne dass Brüche auftreten. Wer schon ein Buch mit einer entsprechend disparaten Autorengruppe herausgegeben hat, weiß, dass das nicht selbstverständlich ist.

Barmeyer, Christoph / Franklin, Peter (Eds.) (2016): *Intercultural Management. A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy*. New York: Macmillan Education/Palmgrave. £36.99, ISBN 978-1-137-02737-5.