

Rezension *Review*

Christoph I. Barmeyer und Jürgen Bolten (Hrsg.)
*„Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung:
Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle“*

Alexandra Stang

Projektmitarbeiterin Publikationen und Interkulturelle Bildung an der TU Kaiserslautern

Die kontinuierlichen Globalisierungsprozesse begünstigen den steten Wandel in Organisationen. Die Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich daher heute mit einer permanenten Neugestaltung beziehungsweise Weiterentwicklung vorhandener Strukturen und Prozesse auseinandersetzen. Der Kulturbegriff geht dabei nicht mehr von einem rein national definierten Kulturverständnis aus, sondern er ist kontextgebunden, fuzzy und mehrwertig (Bolten 2011a:57ff). Kultur wirkt dabei implizit und bleibt vielfach unbemerkt. Eine oft unterschätzte Herausforderung bezieht sich somit auf das Miteinander verschiedener Organisations- und Teamkulturen. „Wie aber hält das Dachkollektiv [z. B. eine Profit- oder Non-Profit-Organisation, Anmerkung der Verfasserin] die Spannung der Heterogenität aus, deren Auswirkung darin besteht, dass gegensätzliche Werte und Weltanschauungen, unterschiedliche Denkformen und Emotionalitäten heftig aufeinander treffen?“ (Hansen 2009:116). Der skizzierte Kontext kultureller Differenz stellt gänzlich neue methodische Anforderungen an die Entwicklungs- und Veränderungsansätze einer lernenden Organisation und somit auch an die Herangehensweise von Organisationskulturanalyse und Kulturtransfer.

Mit dem vorliegenden Sammelband der Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation tragen die Herausgeber Christoph I. Barmeyer und Jürgen Bolten diesen Ausgangsbedingungen zu Beginn der zweiten Dekade des 21. Jahrhunderts Rechnung. Die Publikation betritt daher Neuland in der ganzheitlichen interkulturellen Kompetenzentwicklung und veranschaulicht dies auf angemessene Weise. Eine zentrale Aussage aus der Einleitung dieser Publikation lautet: „Sowohl Entwicklungs- und Veränderungsansätze, Konzepte und Methoden, als auch das organisationale Umfeld sind in spezifische kulturelle Kontexte eingebunden, die es zu beachten gilt. Dies führt zu einer Kombination interkultureller Personal- und Organisationsentwicklung“ (Barmeyer / Bolten 2010:5).

Der Sammelband lässt sich in drei große inhaltliche Bereiche aufteilen. Der erste Abschnitt stellt konzeptionelle Überlegungen einer ganzheitlich gedachten Personal- und Organisationsentwicklung in den Vordergrund. Stefanie Rathje plädiert in ihrem Aufsatz zur Gestaltung einer Organisationskultur für ein kohäsionsorientiertes Kulturverständnis, das nicht mehr die Homogenität sondern die Akzeptanz von Differenz und Vielfalt als Chance und Mehrwert für ein gelungenes Miteinander unterschiedlicher Kollektive in den

Vordergrund stellt. Christoph Barmeyer setzt sich kritisch mit dem ethnozentrischen Denken in internationalen Mutter- und Tochtergesellschaften auseinander. Sein Drei-Ebenen-Modell bietet Hilfestellung für eine kontextangepasste interkulturelle Organisationsentwicklung, die sich der Kulturspezifität bewusst ist. Jochen Strähle möchte die Perspektive und Lebenswelt der Mitarbeiter stärker bei der Gestaltung von Unternehmenskultur berücksichtigen wissen, um diese gezielt entwickeln zu können.

Neue Ideen, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit entfalten sich am besten, wenn eine Organisation ihren Mitarbeitern Freiräume im Denken und Handeln ermöglicht. Volker Stein beleuchtet aus diesem Grund das organisationale Umfeld als zentralen Aspekt für die Entfaltung interkultureller Kreativität. Die drei Beiträge von Sylke Piéch, Jürgen Bolten und Irina Bäuerle thematisieren abschließend die Notwendigkeit und Ausgangsbedingungen für eine gelungene Umsetzung eines integrierten Wissens- und Kommunikationsmanagements als entscheidende Ressource über Organisations- oder Ländergrenzen hinweg.

Im zweiten Teil des Sammelbandes stehen praxisbezogene Aufsätze im Mittelpunkt, die sich mit konkreten Anwendungsfeldern der Personal- und Organisationsentwicklung beschäftigen. Stefan Strohschneider beleuchtet in seinem Aufsatz die Relevanz der Human Faktoren und Sicherheitsforschung für die Gestaltung interkultureller Teamentwicklung und verweist auf den Zusammenhang von individueller Handlung und organisationalem Kontext. Petra Köppel beschäftigt sich anschließend mit der Effizienz und den besonderen Anforderungen an virtuelle interkulturelle Teamarbeit. Aus anwendungsbezogener Sicht knüpfen die Autoren Karsten Müller und Matthias Metzger an die Forderung von Jochen Strähle an und zeigen auf, wie eine Mitarbeiterbefragung in einem internationalen Konzern gezielt für die Unternehmenskulturentwicklung eingesetzt werden kann. Nathalie Hecker knüpft

in ihrer Ausarbeitung zu Kultur- und Werteentfaltung an die Forderung an, die Mitarbeiter stärker als bisher bei Veränderungsprozessen einzubeziehen. Sie stellt dazu die Methode des World-Cafés vor. Die gelungene Integration und Verknüpfung von Personal- und Unternehmenskulturentwicklungsmaßnahmen diskutieren Christoph Barmeyer, Klaus Boll und Eric Devoine am Beispiel eines international aufgestellten Automobilzulieferers. Abschließend stellt Annette Hammerschmidt geeignete Tools vor, die einen Beitrag dazu leisten können, die Komplexität in Organisationen besser verstehen und analysieren zu können.

Der dritte große Komplex dieses Buches beschäftigt sich mit der Kulturspezifität von Lehr- und Lernstilen sowie der Forderung nach einer Methodenanpassung in unterschiedlichen Kontexten. Die Methoden, die heute in der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt werden, werden kritisch auf ihren eigenen Interkulturalitätsanspruch hinterfragt.

Ulrike Haupt setzt sich aus Beraterperspektive am Beispiel von Frankreich kritisch mit dem systemischen Ansatz in der internationalen Organisationsentwicklung auseinander und weist darauf hin, dass dieser nicht in allen Ländern gleich akzeptiert wird. Sie fordert den Leser auf, sich der Kulturspezifität dieses Ansatzes bewusst zu werden. Nadja Riedlberger hinterfragt im Allgemeinen den Interkulturalitätsanspruch interkultureller Methoden. Dazu analysiert sie in ihrem Beitrag die Anfänge der interkulturellen Trainingsforschung, die ihren Ursprung in den USA haben und bis heute teils unreflektiert weltweit eingesetzt werden. Diese Aussage bestätigen Yaling Pan und Petra Vogler in ihren kritischen Beiträgen zur Methodenreflexion interkultureller Kompetenzentwicklung aus asiatischer Perspektive. Sie weisen nachträglich darauf hin, dass US-amerikanische Trainingskonzepte im indischen und chinesischen Kontext nicht passfähig sind, da andere Denkschemata zugrunde liegen. Der gesellschaftliche Wandel bringt es mit sich, dass heute kulturell

heterogene Interaktionen stattfinden und interkulturelle Konflikte gelöst werden müssen.

Katharina Kriegel beschäftigt sich abschließend mit den Herausforderungen kulturell bedingte Unterschiede in Konflikten rechtzeitig zu erkennen und ausreichend zu berücksichtigen, um als Mediator an der Schnittstelle von Personal- und Organisationsentwicklung interkulturell kompetent agieren zu können.

Insgesamt lässt sich bis heute beobachten, dass Interkulturelle Kompetenzentwicklung als eine primäre Aufgabe der Personalentwicklung betrachtet wird. Die Förderung ist somit insbesondere in der Wirtschaft sehr stark abhängig von konjunkturellen Schwankungen. Die Herausgeber und Autoren leisten mit ihrer Argumentation aus diesem Grund Pionierarbeit, indem sie interkulturelle Kompetenzentwicklung als eine gemeinsame Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung betrachten. Das Spektrum der Themenbeiträge ist dabei bewusst sehr breit ausgelegt und bietet somit einen wertvollen Beitrag für ein zukunftsorientiertes Personal- und Organisationskonzept.

Die 18 Autorenbeiträge verknüpfen gekonnt theoriebasierte, konzeptionelle Überlegungen mit anwendungsorientierten Praxisbeispielen und einer kritischen Methodenreflexion. Sie liefern somit einen wichtigen Baustein für eine nachhaltige interkulturelle Kompetenzentwicklung. Das gelungene Gesamtwerk bietet dem Leser ein differenziertes Bild sowie den Hinweis darauf, „dass Diversity-Prozesse, die auf ein kohäsives Miteinander zielen, des Zusammenspiels von Organisations- und Personalentwicklung notwendiger Weise bedürfen (Bolten 2011:36). Der Sammelband wendet sich gleichermaßen an Studierende, Wissenschaftler und Praktiker, die sich mit Fragestellungen und Methoden der interkulturellen Öffnung und des geplanten Wandels in einer ganzheitlich gedachten Personal- und Organisationsentwicklung beschäftigen.

Literatur

Barmeyer, C. I. / Bolten, J. (2010): *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung: Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

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

Bolten, J. (2011b): Diversity Management als interkulturelle Prozessmoderation. *Inter-culture Journal* 10(13), S. 25-38.

Hansen, K. P. (2009): *Kultur, Kollektiv, Nation. Schriften der Forschungsstelle Grundlagen Kulturwissenschaft*. Passau: Karl Stutz Verlag.

Barmeyer, Christoph I./
Bolten, Jürgen (2010):
*Interkulturelle Personal- und
Organisationsentwicklung:
Methoden, Instrumente und
Anwendungsfälle*. Sternenfels:
Verlag Wissenschaft & Praxis.
322 Seiten.
Preis 26,00 EUR.
ISBN 978-3-89673-289-7.