

Prof. Dr. Jasmin Mahadevan

Interkulturelle Zusammenarbeit

Strategien der interpretativen Organisationsentwicklung

Abstract

Wissenschaft in der heutigen Welt ist in hohem Maße transnational und mobil. Aber ist sie auch global? Wo also liegen die Grenzen des kulturell Fremden, wenn in jeder Institutskantone irgendwann einmal chinesisch auf der Speisekarte steht und jeder Informatiker zwischen San Francisco und Tokio den Comic-Helden Dilbert kennt?

Gleichzeitig arbeiten Wissenschaftler zunehmend in multikulturellen Teams zusammen, was die Anforderung an interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung mit sich bringt. Aber welche interkulturelle Kompetenz ist hier gefragt? Oder: Wie chinesisch ist der PostDoc noch, der bereits in den USA und Kanada geforscht hat?

Dieses Arbeitspapier geht der Frage nach, wo genau das Interkulturelle - also die Grenze zwischen den Kulturen - sich heute lokalisiert. Darauf aufbauend wird gezeigt, welche Grenzen des kulturell Fremden für Menschen in einer modernen, teilweise globalisierten, hochqualifizierten handlungsrelevant sind und was interkulturelle Kompetenz und Organisationsentwicklung heute bedeuten.

Autorin

Prof. Dr. phil. Jasmin Mahadevan ist Professorin für Internationales und Interkulturelles Management im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule Pforzheim. Sie studierte Sprach-, Wirtschafts- und Kulturraumstudien an der Universität Passau und promovierte in Ethnologie und Interkultureller Kommunikation an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Sie lebte und arbeitete in verschiedenen asiatischen Ländern, in Belgien und den Niederlanden. Ihr Forschungs- Publikations- und Beratungsschwerpunkt liegt auf qualitativer Organisationsentwicklung, interkultureller Zusammenarbeit in technischen Unternehmen und in der Wissenschaft sowie Ingenieurskultur.

<http://www.jasmin-mahadevan.de>

“If we look to our species’ primate past and to our more recent history of dealing with cultural difference, there is little reason to be sanguine. Our initial response to difference is usually to avoid it. Imagine, if you will, a group of our primate ancestors gathered around their fire, gnawing on the day’s catch. Another group of primates comes into view, heading towards the fire. I wonder how often the first group looked up and said (in effect): ‘Ah, cultural diversity, how wonderful.’ More likely it was fight or flight, and things have not changed that much since then. We flee to the suburbs or behind walls to avoid cultural difference, and if we are forced to confront it, there often is a fight.”

Bennett, Milton (1998), *Basic Concepts of Intercultural Communication*, S.1-2.

1 Ist heutige Zusammenarbeit interkulturell?

Zwei Stämme steinzeitlicher Primaten treffen aufeinander: Dieses Szenario wählt Milton Bennett als Einstieg in sein Standard-Werk zur interkulturellen Kommunikation. „Nothing much has changed since then“, sagt er. Sobald kulturell Fremdes aufeinander trifft, sei Konflikt wahrscheinlicher als Kooperation. Daher die Notwendigkeit interkultureller Kompetenz und deren Vermittlung in interkulturellen Trainings.

Diese Überlegungen Bennetts sind nicht leichtfertig von der Hand zu weisen, jedoch, in der heutigen Zeit, stellen sich auch die Fragen: Was ist ein Stamm? Wo liegen die Grenzen solcher Stämme? Wer definiert diese Grenzen? Und zu guter Letzt: Was sind eigentlich interkulturelle Konflikte? Und **was heißt interkulturell** überhaupt?

Diese Fragen gewinnen gerade in der heutigen technischen Industrie an Relevanz., in der Menschen hochqualifiziert und hochmobil über Grenzen hinweg forschen und zusammenarbeiten. In diesem Sinne ist heutige Zusammenarbeit eine Facette von Globalisierung (siehe Sassen 1998 und Held et al. 1998), bei der die Grenzen des Interkulturellen verschwimmen.

Was aber heißt Globalisierung? Ist das Entwickeln einer gemeinsamen Identität an einen Ort, eine Lokalität gebunden, oder können auch transnationale Gemeinschaften entstehen? Sind beispielsweise Inder, Chinesen und Deutsche immer unterschiedlich oder gibt es globale Ingenieurs- und Wissenschaftskulturen (Mahadevan, 2008b)?

Und in der Tat sehen wir in der Praxis das Entstehen und Fortdauern solcher Gemeinschaften: So können sich beispielsweise Marathonläufer in Online-Foren austauschen und weltweit zu Läufen treffen. So chatten oder skype Fans einer bestimmten Fernsehserie miteinander, verehren Teenager die gleichen Idole weltweit, entstehen transnationale Kleidungsstile wie Gothic oder Manga.

1.1 Kulturelle Komplexität in der technischen Industrie

Hochqualifizierte Ingenieure sind „Denkarbeiter“, deren Zusammenarbeit nur schwer durch Regeln und Management-Stile beeinflusst werden kann. Wichtig für die gemeinsame Zusammenarbeit sind Werte, wie etwa „wissen wollen“, „Hypothesen formulieren“ oder „Theorien widerlegen“ (Polkinghorne, 1988). Gemeinsam geben Ingenieure dem, was sie tun, einen Sinn. Ingenieure, die aktuelle Theorien diskutieren, handeln ähnlich: Innerhalb des Berufskontextes gleich, oder zumindest ähnlich, und sich an etablierten Stilen orientierend (Mahadevan, 2008b). Geschichten über das kollektive „Tun“ spielen hier eine entscheidende Rolle (Mahadevan, 2009).

Die berechtigte Frage ist jedoch, ob derartige kollektive Identitäten der primäre Bezugspunkt eines Individuums sein können. Und in der Tat scheint die Mehrheit soziologischer Forschungen zu transnationalen Identitäten zu bestätigen, dass diese in der Regel nur als komplementäre Bezugspunkte fungieren: So haben Marathonläufer ja für gewöhnlich noch andere Identitäten, verlassen die Fans einer Fernsehserie das Online-Forum wieder und werden auch Anhänger bestimmter Kleidungsstile möglicherweise durch die Normen ihres sozialen Umfelds gezwungen, sich zum 80. Geburtstag der Großmutter an anderen Kleidervorschriften zu orientieren.

Es ist also anzunehmen, dass transnationale kollektive Identitäten sehr stark an eine bestimmte Praxis gebunden sind – beispielsweise Marathonlauf als **gemeinsames „Tun“**, jedoch nicht über diesen spezifischen Rahmen hinaus allgemeingültig handlungswirksam werden. Man bezeichnet derartige Gemeinschaften als transnationale Praxisgemeinschaften, die das Handeln so lange bestimmen, wie es die gemeinsame Praxis erforderlich macht.

Das Vorhandensein transnationaler Praxisgemeinschaften im Beruf bedeutet: Kultur im Unternehmen ist mehr als reine Nationalkultur. Stattdessen bestimmen mehrere kulturelle Ebenen das Handeln in Organisationen (beispielsweise Phillips / Sackmann 1997 oder Mahadevan 2008a). Diese Ebenen sind:

- **Nationalkultur** – als externe Rahmenbedingung und individueller Bezugspunkt
- **Organisationskultur** – als interne Rahmenbedingung und kollektiver Bezugspunkt
- **Professionskultur** – als Praxisgemeinschaft und transnationales Element

Um zu beschreiben, wie Menschen selbst in einer komplexen Arbeitswelt Bedeutungen kulturgebunden interpretieren, haben viele – beispielsweise Roth (2004) – die Metapher von „**Kultur als Rucksack**“ gewählt: Jeder von uns trägt ihn mit sich herum, seines Inhalts nicht immer gewahr werdend – wohin er oder sie auch gehen mag.

Interkulturell in diesem Sinne ist: Was die Akteure selbst als „fremd“ empfinden. Maßnahmen zur langfristigen interkulturellen Organisationsentwicklung müssen daher die Interpretationen der Wissenschaftler aufdecken, um punktgenau die richtige interkulturelle Grenze zu bearbeiten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Konflikte nicht gemindert, sondern geschürt werden (Mahadevan 2007a, 2007b).

1.2 Gemeinsame Interkultur als Ziel

Vor dem geschilderten Hintergrund ist es daher nicht verwunderlich, dass die Grenzen des kulturell Fremden in einer globalisierten Wissenschaft ebenfalls mehrdeutig und widersprüchlich zu sein scheinen: Einerseits sind immer mehr Menschen in Alltag und Beruf in transnationale Lebenswelten und Arbeitsprozesse eingebunden, was ja für die Angleichung kultureller Muster sprechen würde. Andererseits kommt es gerade in der globalisierten Welt der Unternehmens-Zusammenschlüsse, virtuellen Teams und transnationalen Wertschöpfungsketten häufig zu kulturellen Missverständnissen.

Wichtig ist dabei: Meistens führt nicht das unterschiedliche Verhalten der Beteiligten zu interkulturellen Problemen, sondern die unterschiedlichen Wertvorstellungen, die dem Verhalten zugrunde liegen. Diese bestimmen nicht nur, wie ich agiere, sondern auch, wie ich eine Situation oder Aktion eines anderen interpretiere.

Daher wurde Kultur bereits wiederholt als Eisberg beschrieben, bei dem sich ein Großteil unter der Wasseroberfläche befindet: Zwei Szenarien sind möglich, wenn Kulturen aufeinander treffen. Für den Fall, dass zwei Kulturen keine gemeinsame Mitte finden, ist kein Verstehen möglich. Es kann jedoch auch sein, dass sich im Aufeinandertreffen von Kulturen eine gemeinsame Mitte herausbildet. Erreicht wird das durch interkulturelle Kompetenz der Akteure oder quasi „per se“ durch überlappende Standard-Normalverteilung von Merkmalen in jeder Kultur. Überlappungen zwischen Kulturen sind also dann möglich, wenn bestimmte Individuen zweier Kulturen gemeinsame Merkmale teilen.

Zur Entwicklung einer gemeinsamen Interkultur ist jedoch zunächst einmal die genaue Bestimmung der kulturellen Grenze notwendig. Das folgende Kapitel geht daher der Frage nach, welche Definitionen von Kultur bei der Bestimmung der kulturellen Grenzen hilfreich sein können und wie genau hierbei vorzugehen ist.

2 Dimensionen des kulturell Fremden

Die Beschreibung des Sachverhalts Kultur ist problematisch: Schließlich geht es um die Beschreibung eines Konstrukts, von dem selbst der Beschreibende nie völlig frei sein wird. Gleichzeitig ist die Unterscheidung zwischen „Normal“ und „Unnormal“, zwischen „Wir“ und „die Anderen“ – also das Definieren einer kulturellen Grenze – eine menschliche Grundbedingung, wie ja bereits das Eingangszitat von Bennett (1998:1-2) verdeutlicht.

Kulturmodelle differieren hinsichtlich ihrer Antwort auf folgende Fragen:

- Ist Kultur eine vorgegebene Struktur oder geteilte Interpretation?
- Soll eine einzige Kultur beschrieben oder mehrere Kulturen verglichen werden?
- Soll unter dem Begriff Kultur nur die Nationalkultur betrachtet werden oder wird Kultur als jede Form kollektiver Identität verstanden?
- **Zusammenfassend ist Kultur ein komplexer Prozess des kollektiven Sinnmachens im Austausch mit sich verändernden Rahmenbedingungen** (Mahadevan, 2009).

2.1 Struktur vs. Interpretation

Sowohl die strukturelle als auch die interpretative Ebene von Kultur beeinflussen Organisationen und Zusammenarbeit in Organisationen.

Beispielsweise könnte es sein, dass eine deutsche High-Tech-Firma mit einer japanischen High-Tech-Firma eine Unternehmenspartnerschaft eingehen möchte. Managementstil und Hierarchieverständnis unterscheiden sich vermutlich zwischen den beiden Firmen und sind evtl. nationalkulturell bedingt. Dies wäre also ein Unterschied in der Struktur. Allerdings arbeiten beide Firmen in einem ähnlichen technischen Berufsfeld; wie beispielsweise Mitarbeiter technische Probleme interpretieren könnte also ähnlich sein. Ebenso wäre es möglich, dass Mitarbeiter beider Firmen einmal im globalen High-Tech-Cluster Silicon Valley gearbeitet haben, also einen Teil ihrer Historie teilen und dort möglicherweise ähnliche Stile des Zusammenarbeitens erlernt haben (zur technischen Berufskultur siehe Kunda 1992). Dies alles sind Belege für eine möglicherweise gemeinsame Interpretation und somit Entwicklung ähnlicher Arbeitsweisen.

Hieraus ist zu schlussfolgern: Kultur ist ein offener, dynamischer Wandlungsprozess, in dem verschiedene Akteure um Bedeutungsinhalte kämpfen. Der Einzelne ist zwar geprägt durch seine Umwelt, kann sich aber von kultureller Determination teilweise lösen und so seinen Handlungsspielraum erweitern. Das heißt: Wir entwickeln unsere Persönlichkeit nicht im luftleeren Raum sondern auf einer vorgegebenen Grundlage. *Woher ich komme, beeinflusst, wer ich bin – allerdings nicht vollständig.*

2.2 Kulturbeschreibung vs. Kulturvergleich

Wie aber kann Kultur untersucht werden? Hier unterscheiden sich die Ansätze danach, ob sie lediglich eine einzige Kultur beschreiben wollen oder mehrere Kulturen vergleichen. Allein die Annahme, dass es *möglich* sei, verschiedene Kulturen zu beschreiben, verdeutlicht also bereits einen bestimmten Blickwinkel.

Der Vorteil Kultur vergleichender Ansätze ist ihre Eingängigkeit: Kulturen werden hinsichtlich bestimmter Parameter, wie etwa Umgang mit Zeit, Umgang mit Hierarchie et cetera in Bezug zueinander gesetzt. Und in der Tat kennt jede Kultur Normen und Verhaltensregeln, die das soziale Miteinander strukturieren und vereinfachen. Eine typisch deutsche Norm wäre beispielsweise, zu einer wichtigen beruflichen Verabredung nicht zu spät zu kommen. Eine typisch chinesische Norm wäre beispielsweise, zu einer wichtigen beruflichen Verabredung zu früh zu kommen. Diese Normen und Standards zu kennen ermöglicht also eine erste Orientierung im Umgang mit dem Fremden.

Allerdings kann diese erste Orientierung auch zu einer unzulässigen Vereinfachung kultureller Merkmale führen: Man spricht in diesem Fall von so genannten Stereotypen – zu stark vereinfachten Bildern des Anderen. Typische Beispiele wären: Spanier kommen immer zu spät, Russen trinken immer Wodka, Japaner sind immer höflich et cetera.

Dabei zeigt ja die globalisierte Welt, dass die Dinge nicht so einfach liegen: Im obigen Beispiel der deutsch-japanischen High-Tech-Kooperation ist etwa zu erwarten, dass die kulturellen Normen für die Gruppe der „Deutschen“ und die Gruppe der „Japaner“ nicht ausreichen, um Verhaltensweisen vorhersagbar zu machen. Handlungsrelevant sind vielmehr weitere Ebenen, wie etwa Berufskultur, Unternehmenskultur und transnationale Praxis.

2.3 Nationalkultur vs. Kollektive Identitäten

Eine besondere Herausforderung des Managements kultureller Komplexität ist es, genau zu erkennen, wann welche kulturelle Grenze handlungsrelevant wird und warum (basierend auf Mahadevan 2007a). Gerade in der Wissenschaft mit ihren multinationalen Akteuren ist dies von entscheidender Bedeutung zur nachhaltigen Organisationsentwicklung

Beispiel: Es gibt einen Konflikt zwischen einem deutschen und einem amerikanischen Ingenieur. Nun muss der zuständige Manager die verursachende Grenze zwischen „Wir“ und „den Anderen“ herausfinden: Ist das ein professionskultureller Konflikt (z.B. Chemiker gegen Physiker) oder ein nationalkultureller Konflikt (Deutsche gegen Amerikaner)?

Gleichzeitig ist neben der Interpretation der strukturelle Aspekt von Kultur zu berücksichtigen: Beispielsweise könnte es innerhalb der bereits angesprochenen deutsch-

japanischen Firmenkooperation sein, dass ein deutscher und ein japanischer Mitarbeiter gemeinsam ein technisches Problem lösen. Hierbei wenden sie die gleichen Strategien an – ein Beleg für die Existenz einer gemeinsamen berufskulturell bedingten Interpretation.

Doch in der Art und Weise, wie sie dieses Problem im Unternehmen ansprechen, könnte es Unterschiede geben: In der deutschen Firma wird ein Expertenmeeting einberufen; in der japanischen Firma schreibt der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten einen Bericht, worauf der Vorgesetzte seinem Vorgesetzten einen Bericht schreibt usw. Dies verdeutlicht die nationalkulturell bedingten strukturellen Unterschiede zwischen den Unternehmen (siehe hierzu die Kultur vergleichenden Theorien von Trompenaars 1994 und Hofstede 1993). Auch wenn dies beiden Mitarbeitern bewusst ist, müssen sie trotz gleichartiger Interpretation den strukturellen Aspekt von Kultur berücksichtigen.

Zusammenfassend hilft also die Erweiterung des Kulturbegriffs auf alle Ebenen kollektiver Identität, kulturbedingtes Verhalten genauer zu bestimmen und Organisationen langfristig zu entwickeln. Zu unterscheiden sind dabei, wie geschildert, vor folgende Ebenen von Kultur:

- **Nationalkultur** – als externe Rahmenbedingung und individueller Bezugspunkt
- **Organisationskultur** – als interne Rahmenbedingung und kollektiver Bezugspunkt
- **Professionskultur** – als Praxisgemeinschaft und transnationales Element

3 Wir und die Anderen im Dialog

Wie bereits geschildert, gibt Kultur also eine Antwort darauf, welchen Sinn eine Handlung hat, wobei diese Handlung gleichzeitig innerhalb eines bestimmten strukturellen Rahmens stattfindet. Kultur vergleichende Modelle helfen bei der Bestimmung dieses strukturellen Rahmens. Für die Handlung selbst ist vor allem das interpretative Konzept von Innen- und Außensicht wichtig. Hierbei gilt:

- **Aus der individuellen Innensicht hat das, was ich tue, immer einen Sinn** – ansonsten täte ich es nicht.
- **Aus der Außensicht ist dieser Sinn für Andere nicht wahrnehmbar:** Diese sehen oft nur: Was ich tue und nicht: Warum ich es tue.

Innensicht und Außensicht auf Kultur unterscheiden sich also. Als Beispiel hierfür kann das Zusammentreffen zweier Menschen dienen, von denen der eine ein Problem strukturiert angehen will, der andere allerdings flexibel bleiben will.

Der kulturelle Eisberg wurde in der untenstehenden Abbildung zur Pyramide vereinfacht:

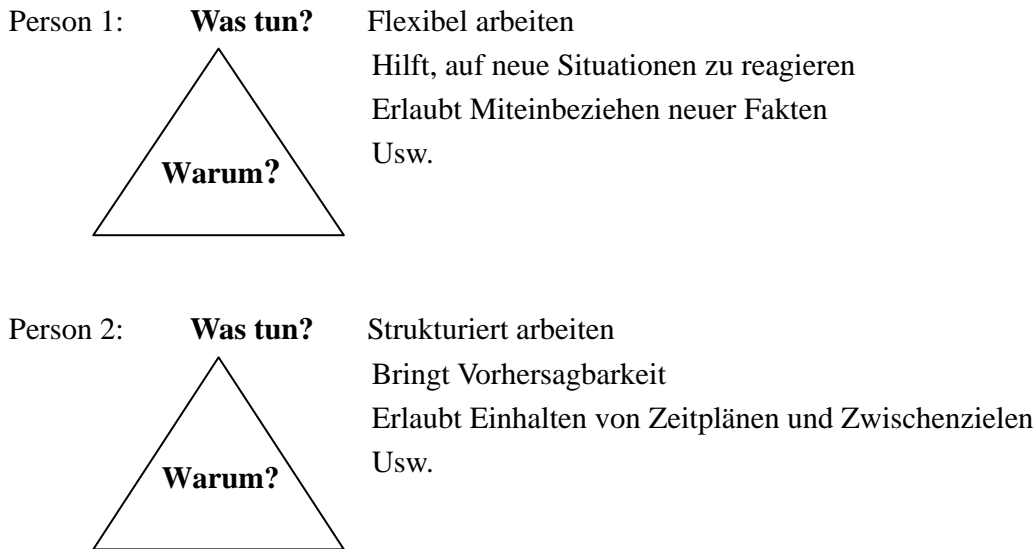


Abb. 1: Handlungsweisen und deren Sinn aus der Innensicht, eigenes Modell

Da beide Akteure ihrem Handeln einen unterschiedlichen Sinn geben, kann man von einer sogenannten interkulturellen Lücke sprechen – es existiert also keine gemeinsame Interkultur. Die Existenz der interkulturellen Lücke an sich ist noch kein Problem. Problematisch wird die Situation, wenn beide Personen die Handlung des Anderen (*was er tut*) auf Basis der eigenen Pyramide interpretieren: Sie geben also dem, *warum* er es tut, einen *fremden Sinn*. Wenn man die eigene Kultur so auf eine andere Person überträgt, spricht man von *Ethnozentrismus*. Ethnozentrismus führt oft zu interkulturellen Problemen, da man so den Anderen auf Basis der eigenen Werte abwertet.

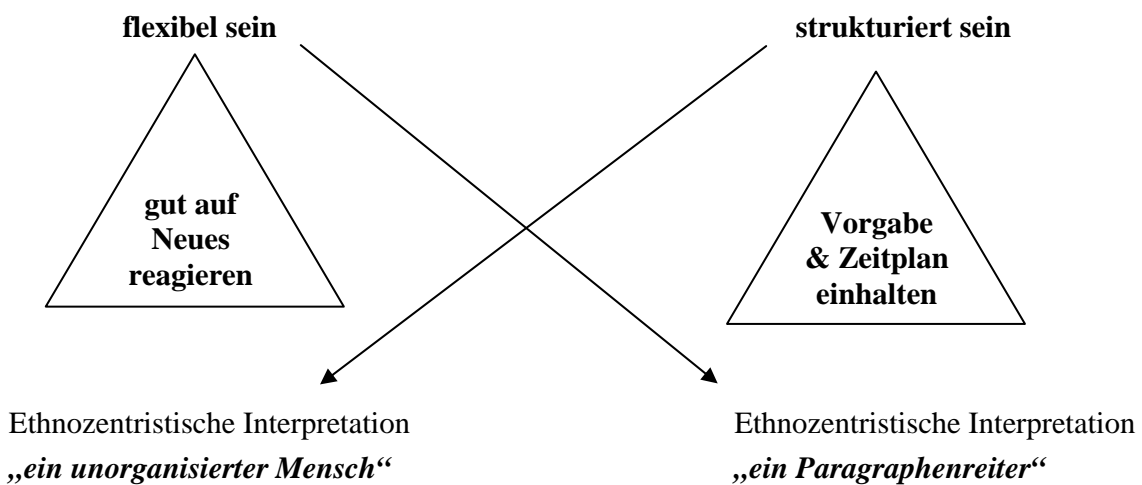


Abb. 2: Ethnozentristische Interpretation der interkulturellen Lücke, eigenes Modell.

Den anderen aus dessen Innensicht zu interpretieren, ist ein schwieriges Unterfangen. Um also das Management kultureller Komplexität im Unternehmen erfolgreich meistern zu können, sind also sowohl Kulturwissen als auch bestimmte Handlungskompetenzen notwendig.

Unter Kulturwissen ist zu verstehen:

- Kennen der eigenen National- und Regionalkultur
- Kennen aller beteiligten National- und Regionalkulturen
- Kennen der eigenen Organisationskultur und all ihrer Subkulturen
- Kennen aller Berufsgruppenkulturen im Unternehmen

Handlungskompetenz meint:

- Die Fähigkeit, alle diese kulturellen Ebenen angemessen und effektiv beeinflussen zu können.
- Die Fähigkeit, in den eigenen Handlungen zwischen diesen Ebenen wechseln zu können.

Die geschilderten Kultur Aspekte sind für die nachhaltige interkulturelle Organisationsentwicklung in zweierlei Hinsicht relevant:

Erstens ist zu beachten, dass Kultur dem Menschen nicht ausschließlich vorgegeben ist, sondern dass Akteure in ihrer Interpretation der Welt die Möglichkeit haben, zwischen bestehenden kollektiven Identitäten zu wählen. Diese Möglichkeit bezeichne ich als *kulturelles Code-Switching* (vgl. Mahadevan 2008a).

Zweitens bezieht sich kulturelle Komplexität nicht nur auf die nationalkulturelle Dimension, sondern auch auf professionelle, ethnische, soziale, räumliche, technische und viele weitere soziale Grenzen zwischen Wir und den Anderen, die in permanenter Interaktion zueinander stehen und kontextabhängig ausgehandelt werden. Die für „Code-Switching“ zur Verfügung stehenden kulturellen Normen und Verhaltensweisen gehen also über die nationalkulturelle Ebene hinaus.

Dies bedeutet: Die finale Festschreibung von Kultur ist nicht möglich: Unterschiedliche Akteure deuten die Welt unterschiedlich; dieser Deutungsmacht können sie nicht beraubt werden. Management kultureller Komplexität bedeutet demnach: In jeder Interaktion die Grenzen des kulturell Fremden neu zu bestimmen und so in einen Kreislauf des interkulturellen Handelns zu treten, der zu einer Angleichung von Interpretationen führt.

Interkulturelle Kompetenz heißt also: Die Innensicht einer anderen Person von außen nachvollziehen zu können. Hierfür ist eine sorgfältige Trennung von Situation und Interpretation notwendig. Die Interpretation selbst wird immer doppeldeutig und unsicher bleiben; allein der Versuch, das menschliche Puzzle zu lösen ist aber bereits der entscheidende Schritt.

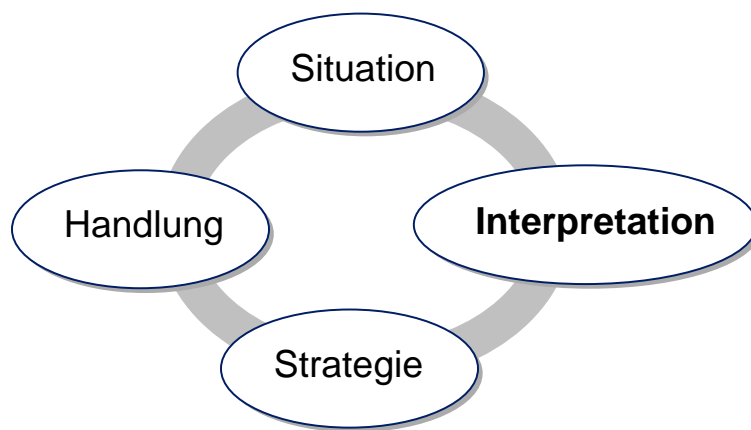


Abb. 6: Der Kreislauf interkulturellen Handelns, eigenes Modell

Kultur als Kreislauf des Handelns, also als mehrdeutigen und komplexen Prozess zu begreifen, und trotz Unsicherheit den festen Willen zu haben, das menschliche Puzzle lösen zu wollen, ist also die interkulturelle Schlüsselkompetenz in einer globalisierten und glocalisierten Welt. Das eindeutige Festschreiben der kulturellen Grenze ist nicht mehr möglich – vielmehr muss diese im Prozess ständig neu verstanden werden. Dies erhöht einerseits die Komplexität kultureller Interaktionen, lässt aber auch Raum für die Entwicklung neuer kultureller Formen und transnationaler Gemeinschaften. Zur Gleichmachung von Kultur wird dies allerdings, wie geschildert, nicht führen

4 Fazit: Interpretative Organisationsentwicklung

Wie die vorherigen Seiten gezeigt haben, reichen schablonenhafte interkulturelle (nationalkulturelle) Regeln und Verhaltenstrainings nicht aus, um Organisationen dauerhaft in Veränderungsprozessen zu unterstützen. Wirksame Maßnahmen verlangen vielmehr ein tiefes und kontextualisiertes Verständnis des Sinns, den Fach- und Führungskräfte sich aus Veränderungen machen. Nur so kann sichergestellt werden, dass Maßnahmen zur interkulturellen Zusammenarbeit langfristig gelebt werden.

Leitfrage ist daher: Welche Grenzen zwischen „Wir“ und „den Anderen“ konstruieren Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeitspraxis? So können zu bewahrende und zu bewegende Elemente von Organisationen in Veränderungs-Prozessen aufgedeckt werden.

Geschieht diese Veränderung nach dem beschriebenen Ansatz systemisch – also von innen, aus der Organisation heraus – kann sichergestellt werden, dass sich die angestrebten Strukturen auch mit den tatsächlichen Interpretationen der Mitarbeiter decken.

Literatur

- Bennett, M.: Basic Concepts of Intercultural Communication. Yarmouth, Intercultural Press (1998).
- Held, D., A. McGrew, D. Goldblatt und J. Perraton: Global Transformations: Politics, Economics and Culture. Stanford, Stanford California Press (1999).
- Hill, C.W.: International Business. New York, McGraw-Hill (2007).
- Hofstede, G.: Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisation – Management. Wiesbaden, Gabler (1993)
- Kunda, G.: Engineering Culture - Control and Commitment in a High-Tech-Cooperation. Philadelphia, Temple University Press (1992)
- Mahadevan, J.: Kategorisierungen des kulturell Fremden in einer High-Tech-Firma. München, Ludwig-Maximilians-Universität München, http://edoc.ub.uni-muenchen.de/6926/1/Mahadevan_Jasmin.pdf (2007a).
- Mahadevan, J.: Beyond National Culture - Deutsch-indische Ingenieursarbeit aus ethnologischer Sicht; in: SIETAR-Deutschland Journal, Vol. 13/1, S. 11-14 (2007b).
- Mahadevan, Jasmin: Kultur als kollektive Identitäten in der Praxis, in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.), Interkulturelles Management. München / Mering, Rainer Hampp (2008a).
- Mahadevan, Jasmin: Globale Ingenieurskultur – Mythos oder Realität? in: Rösch, Olga (Hg.), Technik und Kultur. Berlin, Verlag News & Media (2008b).
- Mahadevan, J. (2009). Redefining organizational cultures: An interpretative anthropological approach to corporate narratives, Forum: Qualitative Social Research, 10(1), Art. 44, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0901440>.
- Phillips, M. / Sackmann, S.: Managing in an Era of Multiple Cultures: Finding synergies instead of conflict, <http://gbr.pepperdine.edu/024/multi-cultural.html> (1997).
- Polkinghorne, D. (1988), Narrative Knowing and the Human Science, Albany: State University of New York Press.
- Roth, J.: Interkulturelle Kompetenz. München, EduMedia GmbH (2004)
- Sassen, S.: Globalization and its Discontents. New York, New York Press (1998).
- Straub, J. / Weidemann, A. / Weidemann, D.: Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Stuttgart, Metzler (2007).
- Trompenaars, F. / Hamden-Turner, C.: Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. Chicago, Irvin (1994)
- Yeganeh, H. / Su, Z.: Conceptual Foundations of Cross-Cultural Management Research. International Journal of Cross-Cultural Management, Vol. 6/3, S. 361-376 (2006)

Kontakt

.
Prof. Dr. Jasmin Mahadevan
Hochschule Pforzheim / Pforzheim University
Wirtschaftsingenieurwesen / Business Administration & Engineering
Fakultät für Technik
Tiefenbronner Str. 65
D-75175 Pforzheim

Tel./phone: +49 (0) 7231/28-6391
Fax: +49 (0) 7231/28-6057
mailto: jasmin.mahadevan@hs-pforzheim.de
<http://www.hs-pforzheim.de>

Prof. Dr. Jasmin Mahadevan
▪ Development Across Sites

Würmer Hauptstraße 60b
75181 Pforzheim-Würm

Mobile: +49(0) 176-66 62 90 29
mailto: contact@jasmin-mahadevan.de
<http://www.jasmin-mahadevan.de>