



Friedel Ahlers (Herausgeber)  
Kristin Butzer-Strothmann (Herausgeber)  
Martina Peuser (Herausgeber)

## Kulturen internationaler Unternehmen

Integrierte Vielfalt im Spannungsfeld der Universalismus-  
Kulturalismus-Kontroverse

 Leibniz FH  
SCHOOL OF BUSINESS

8

INTEGRIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Hrsg. von Kristin Butzer-Strothmann, Martina Peuser und Friedel Ahlers



Kulturen internationaler Unternehmen

Integrierte Vielfalt im Spannungsfeld der  
Universalismus-Kulturalismus-Kontroverse



Cuvillier Verlag Göttingen  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/7863>

Copyright:  
Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

# **Unternehmenskulturen als „normativer Kitt“ einer internationalen Unternehmenstätigkeit**

von Kristin Butzer-Strothmann, Martina Peuser und Friedel Ahlers

## **1. Kulturgestaltung und -entwicklung in international tätigen Unternehmen als Herausforderung**

Internationalität ist für Unternehmen nahezu unabdingbar mit Komplexität verbunden. Entsprechend lassen sich auch multinational tätige Unternehmen als „complex organizations“ (Koveshnikov et al. 2016, S. 1354) bzw. „complex organizational entities“ (Geppert et al. 2016, S. 1210) charakterisieren. Eine zentrale Ausdrucksform dieser Komplexität ist die kulturelle Vielfalt in Unternehmen, die mit vielfältigen Herausforderungen verbunden ist.

(Internationale) Unternehmen sind eben nicht ein lebloses Formal- und Strukturkonstrukt, dessen Zusammengehörigkeit ausschließlich über die gesellschaftsrechtliche Zugehörigkeit definiert wird. Im Sinne einer „global working culture“ ist zusätzlich ein „normativer Kitt“ erstrebenswert, der sich durch „...shared understanding of the visible rules, regulations, and behaviors and the deeper values and ethics of the global work context“ (Erez / Shokef 2008, S. 288) ausgestaltet. Besonders relevant ist dieses – wie die nachfolgenden Beiträge noch zeigen werden – für die konzernnahen oberen Führungsebenen eines internationalen Unternehmens, während die basisnahen Ebenen aufgrund des unmittelbaren Führungskontaktes zu den lokalen Mitarbeitern auch die kulturspezifischen Besonderheiten berücksichtigen müssen.

Besonders virulent ist die akzentuierte kulturelle Herausforderung im internationalen Kontext, wie auch „... in international mergers and acquisitions and in the management of alliances and joint ventures“ (Irrmann 2013, S. 72). Auch das Verhältnis von Mutter- zu Tochtergesellschaften in internationalen Konzernen ist kulturdeterminiert: „... the geographical and culture distance between the MNE (Multi National Enterprise, Anmerkung der Verfasser) headquarters and its subsidiaries weaken their relationships and their identification with the MNE“ (Erez / Shokef 2008, S. 289). Dabei ist die Gefahr virulent, dass vom Headquarter top down implementierte, standardisierte Prozesse von den adressierten Tochterunternehmen mit größerer Distanz betrachtet bzw. unterminiert werden (Nemert 2010, S. 294). Hier ist „kulturelle Sensibilität“ dahingehend gefordert, dass z. B. bei aufgekauften Unternehmen in einem ersten Schritt deren kulturelle Besonderheiten wahr- und ernstgenommen und dann in einem zweiten Schritt „behutsam“ angeglichen werden, wo es notwendig erscheint. Unfokussierte, Kultur ausblendende Vorgehensweisen erscheinen wenig erfolgversprechend.

Die Kulturgestaltung und -entwicklung ist auch insofern eine Schlüsselkomponente, weil das Managementsystem in internationalen Unternehmen stark von kulturellen Aspekten determiniert wird (Sure 2017, S. 42) und insofern Kultur einen prägenden und erfolgskritischen Charakter hat, was folgende Aussagen beispielhaft belegen: „Culture plays a persistent role in economic outcomes“ (Conzo et al. 2017, S. 268) oder „Culture plays a big role in determining success or failure in international management“ (Sweeney / McFarlin

2015, S. 28). Entsprechend rückt die Aufgabe der Kulturgestaltung und -entwicklung als Herausforderung in international tätigen Unternehmen in den Vordergrund. Dabei hängt es z. B. maßgeblich von den Unternehmenshistorien ab, welche kulturellen Herausforderungen und Zielsetzungen im Kontext der Internationalisierung anstehen. Wie einzelne Beiträge im Band noch zeigen werden, haben gerade noch vergleichsweise junge und dabei stark expandierende Unternehmen, wie z. B. Google gute Voraussetzungen, ihre Wertesysteme auf andere Länder zu übertragen.

Die interkulturelle Managementforschung sieht explizit (nationale) Kultur als einen zentralen Kontingenzfaktor der Managementaktivitäten (Engelen / Tholen 2014, S. 13). Dabei gibt es viele Herausforderungen, die im Managementbereich mit Kulturen für die handelnden Personen einhergehen: „A fundamental part of the global manager’s reality is its intercultural nature. Interactions within our own culture are difficult enough to manage effectively. Interactions with people from different cultures present an even greater potential for distortion or misunderstanding“ (Lane et al. 2006, S. 23).

Kulturgestaltung und -entwicklung ist kein abstrakt gestaltbares Organisationsphänomen, sondern immer eng verknüpft mit den handelnden Organisationsmitgliedern selbst. „Executives with cross-cultural competencies are crucial to the success of MNCs (Multinational Corporations)“ (Remhof / Petersen 2017/2018, S. 39). Entsprechend rückt das „intercultural learning based on training“ in den Vordergrund (näher dazu z. B. Davel / Ghadiri 2013, S. 237ff.). Interkulturelle Kompetenz steht dabei für „... people to adapt to the complexity of other cultures, to effectively understand, accept, and respond to cultural differences“ (Matveev 2017, S. 5). Internationale Unternehmen nutzen zum Aufbau interkultureller Kompetenz insbesondere Entsendungen ausgewählter Führungs- und Fachkräfte, damit diese vor Ort eine andere Kultur erfahren und sich entsprechende Fähigkeiten aneignen können. Ein weiteres zentrales Anwendungsfeld zum Auf- und Ausbau kultureller Kompetenzen in internationalen Unternehmen im digitalen Zeitalter sind „Global Virtual Teams“ (dazu z. B. Luthans / Doh 2015, S. 176). Trotz der verstärkten Bemühungen größerer Unternehmen im Bereich der internationalen Personalentwicklung geht damit eine Reihe von nicht zu unterschätzenden Problembereichen einher. So ist der Abbruch von Auslandsaufenthalten nicht immer zu verhindern. Auch durch professionellste interkulturelle Trainings lassen sich im Vorfeld nicht alle Kulturbarrieren abbauen.

## **2. Integriertes Management als konzeptionell-methodischer Rahmen für die internationale Unternehmenstätigkeit**

Die zunehmende internationale Unternehmenstätigkeit stellt die Verantwortlichen vor grundlegend neue Herausforderungen: „Executives in the 21st century are being challenged, as never before, to operate in an increasingly complex, interdependent and dynamic global environment“ (Remhof / Petersen 2017/2018, S. 38). Die im Zitat angeführten Elemente Komplexität, Interdependenzen und Dynamik lassen sich mit einem herkömmlichen Partikular- und Bereichsdenken in Unternehmen nicht mehr hinreichend Rechnung tragen, gefordert ist vielmehr ein ganzheitliches Denken und Handeln. Dieser Paradigmenwechsel im Denken führt hin auf das Konzept eines integrierten Managements ganz in dem Sinne: „Integratives Gedankengut hat dort seine Berechtigung, wo Komplexität herrscht“ (Eggers 2006, S. 79). Allerdings hat der Begriff „integrativ“ mittlerweile auch den

Charakter eines omnipräsenten Modewortes mit einem damit verbundenen diffusen Begriffsverständnis angenommen (Ahlers et al. 2011, S. 3). Das hier konstatierte diffuse Verständnis von Integration ist auch in Verbindung mit Kulturen evident: „Everybody is calling for integration, but it is not clear what this should actually entail“ (Duelfer / Joestingmeier 2011, S. 259).

Unabhängig von der tendenziell unreflektierten Verwendung des Begriffes integrativ ist er in hohem Maße adäquat für die Aufgabenstellungen im Rahmen einer internationalen Unternehmensführung. Denn gerade Unternehmen mit einem ausgeprägten Internationalisierungsgrad sehen sich einer hohen zu bewältigenden Komplexität mit vielfältigen Facetten gegenüber. Dieser komplexen Ausgangssituation Rechnung tragend, haben Kutschker und Schmid ein „integratives Konzept der internationalen Unternehmung“ entwickelt, das anhand von drei Dimensionen den komplexen Gesamtkorpus des international tätigen Unternehmens darstellt (Kutschker / Schmid 2011, S. 327ff.). Ein Kern des Konzeptes ist die Integrationsdimension i.e.S., die den Grad der Integration in Form des Ausmaßes des Ressourcenflusses, Intensität der Abstimmungsaktivitäten etc. in einer internationalen Unternehmung beschreibt. Die Kulturdimension lässt sich in diesem Kontext als besonders facettenreiches Integrationsobjekt einordnen.

Schon die Aussage „Culture is a multilevel construct ...“ (Erez / Shokef 2008, S. 287) zeigt implizit das Erfordernis zur Koordination, Abstimmung und damit Integration. Allerdings ist damit nicht per se verbunden, dass „cultural distance“ zwangsläufig zu Performance-Einbußen führt, wie verschiedene Studien zeigen (Irrmann 2013, S. 72). Der im Folgekapitel thematisierte Diversity Ansatz zielt darauf, das Potenzial von kultureller Vielfalt gezielt zu adressieren und entsprechende Synergieeffekte zu heben.

Gerade das Erkenntnisobjekt Kultur sensibilisiert aber auch für die Probleme eines unreflektierten „Integrationsrigorismus“ im Sinne einer Integration um der Integration willens (Deeg et al. 2010, S. 217ff.), die systembedingte kulturelle Eigenheiten vernachlässigt. Denn der Kern einer Kultur, in Form von Werten und Ähnlichem, ist – wenn überhaupt – nur bedingt integrierbar. Kulturelle Vielfalt in internationalen Unternehmen zu integrieren erscheint sogar zunächst eher paradox, denn Vielfalt enthält per definitionem etwas Unterschiedliches. Hierbei ist integrieren nicht zu vordergründig zu interpretieren als ein unfokussiertes ‚Zusammenführen‘ von Kulturelementen. Vielmehr ist integrieren im Sinne von „orchestrieren“ zu verstehen, so dass ein „positiver Gleich- und Gesamtklang“ entstehen kann, also die produktive Vernetzung der (kulturellen) Vielfalt in internationalen Unternehmen. Unter integrativen Gesichtspunkten geht es konkret um kulturflankierende und -übergreifende Formen der Abstimmung und Zusammenarbeit, um eine effektive Steuerung von Prozessen sowie zielförderliche und dabei flexible Strukturen in internationalen Unternehmen sicher zu stellen.

Als Folgerung daraus kann gezogen werden: „'Integrative Sandkastenspiele' mögen einen hohen Abstraktionswert und -nutzen haben, sind aber nur sehr bedingt in das Kalkül wirtschaftlich handelnder Betriebe einzuordnen“ (Ahlers et al. 2017, S. 149). Anzustreben ist insofern eine „Gebrauchs-Integralität“ (Deeg et al. 2010, S. 217ff.), die Über- und Untersteuerungen vermeidet und zielbezogen und ökonomisch legitimierbar ist. Dazu passt treffend die Deutung von integrierten Managementkonzepten als „Leerstellengerüst für

Sinnvolles und Ganzheitliches“ (Bleicher 2011, S. 87), die (nur) ein integratives Denkgerüst vorgeben, das es situationsbezogen inhaltlich zu füllen gilt. Damit wird die Frage der integrierten Gestaltung von Kulturen in internationalen Unternehmen zu einer spezifisch inhaltlich zu definierenden und füllenden Aufgabenstellung, die den Verantwortlichen individuelle Denkleistungen vor dem Hintergrund der jeweils besonderen Unternehmenssituation abfordert.

### **3. Cultural Diversity als Integrationsobjekt**

„Multikulturalität ist eine Spielart der Diversität“ – mit dieser Aussage von Kutschker/Schmid (2011, S. 810) rückt das Diversity-Konzept als lohnenswerte Analyseperspektive in den Vordergrund. Diversity oder das deutsche Pendant Diversität steht allgemein für „Vielfalt“ (Bendl et al. 2012, S. 30). Entsprechend steht Diversity Management für das Management von Vielfalt. Ursprünglich ging es dem Ansatz vorwiegend darum, benachteiligte Bevölkerungs- und Mitarbeitergruppen zu fördern (Blom / Meier 2017, S. 191). Im Rahmen einer weiteren Konzeptentwicklung ist das Verständnis breiter ausgelegt worden. Diversity Management versteht sich damit nicht mehr allein gesetzesgetrieben, sondern potenzialorientiert, wonach es entsprechende Nutzungspotenziale auszuschöpfen gilt.

Das Thema Diversity Management ist mittlerweile nahezu in allen größeren Unternehmen „angekommen“, wie eine beispielhafte Auswertung der Unternehmensberichte der 50 größten Konzerne Europas zeigt (Stuber 2018, S. 14). Die zentrale Begründung dafür lässt sich im zugeschriebenen Nutzen von Diversity Management finden, wofür beispielhaft folgende Aussagen stehen: „Diversity makes good business sense“ (Barak 2014, S. 228) oder „The managerial trend of diversity management usually portrays diversity as a positive phenomenon with considerable economic impacts“ (Davel / Ghadiri 2013, S. 225). Allerdings zeigen Studien, dass eine pauschale Nutzenzumessung von Diversity zu kurz greift, sondern vielmehr die lokale Wahrnehmung und Bewertung der ökonomischen Nutzenpotenziale differenzierter ausfällt (Voigt 2018, S. 23). Davon unabhängig wächst aber für viele international agierende Unternehmen der Handlungsdruck hinsichtlich des produktiven Umgangs mit kultureller Diversität (Voigt 2018, S. 18).

Unter Internationalitäts- und Kulturgesichtspunkten ist das „cross-national diversity management“ (Barak 2014, S. 218) relevant. Die kulturelle Diversität ergibt sich einerseits per se aus individuell-physischen Merkmalen wie Geschlecht, Hautfarbe und Alter etc. und andererseits aus kollektiv-kulturvorgeformten Merkmalen wie insbesondere Werte, Normen und Einstellungen (Voigt 2018, S. 18). Hier stellt sich im Rahmen der auch in vielen Folgebeiträgen noch thematisierten Universalismus-Kulturalismus-Kontroverse die Frage, ob und inwiefern eine Kulturangleichung in internationalen Unternehmen erfolgen sollte. Schon im Vorgriff auf die weiteren Ausführungen kann dazu konstatiert werden, dass es auf diese Frage keine einheitliche Antwort geben kann und wird.

Kulturen internationaler Unternehmen sind kein abstrakt-theoretisches Konstrukt, sondern sind für immer mehr Mitarbeiter der Führungs- und Spezialistenebene konkret erfahrbar z. B. in multikulturellen Teams von multinationalen Unternehmen. Diese Teams „... exist specifically to share and combine knowledge across national and geographic

boundaries” (Hajro et al. 2017, S. 345). Mit der Intention der verstärkten internationalen Marktabdeckung und -durchdringung in vielen internationalen Unternehmen wächst damit gleichzeitig die Notwendigkeit, personalpolitische Weichenstellungen in Richtung einer international und damit interkulturell kompetenten Führungsmannschaft vorzunehmen und entsprechende Maßnahmen, wie die Bildung interkultureller Teams, zu ergreifen.

Kulturelle Vielfalt ist nicht in dem Sinne ein Integrationsobjekt, dass eine wie auch immer geartete „Einheitskultur“ entstehen soll, die wohlmöglich die der Kultur zugeschriebenen positiven Funktionen wie Orientierungs-, Sinnstiftungs- und Motivationsfunktion (Kutschker / Schmid 2011, S. 676f.) für die Mitarbeiter etc. aufs Spiel setzt. Vielmehr bezieht sich Integration auf kulturübergreifend vereinbarte Handlungsmuster einer effektiven Zusammenarbeit der Subeinheiten und -systeme in international tätigen Unternehmen z. B. im Kommunikationsbereich, die nahezu unabdingbar für ein effizientes internationales Management sind. Dieses ist besonders für die oberen Führungsebenen relevant, die in Bezug auf die strategische Aufgabenstellung per se länderübergreifend denken sollten.

(Cultural) Diversity Management prinzipiell als Erfolgsfaktor anzusehen, wird aber der inhärenten Diffizilität dieser Thematik nicht gerecht. Ein unreflektiertes Diversity Management kann dysfunktionale Effekte, wie z. B. eine suboptimale Personalauswahl, rein basierend auf Diversitätsaspekten hervorrufen (Arenberg 2018, S. 28f.), die letztlich dem Unternehmen und dem betroffenen Mitarbeiter mehr schaden als nützen. Insofern sollte eine Sensibilisierung dafür stattfinden, dass Diversity Management eine sehr herausfordernde Aufgabenstellung in Unternehmen darstellt und keinesfalls ein reiner „Selbstläufer“ ist.

#### 4. Themenbezogene Einordnung der Beiträge

Die Beiträge im vorliegenden Buch spiegeln die Komplexität und damit verbundene Vielfalt der Thematik „Kulturen internationaler Unternehmen“ sehr treffend wider. Um trotz und gerade wegen dieser virulenten Komplexität eine gewisse Systematik und gedankliche Abfolge der einzelnen Beiträge sicherzustellen, wurden sie folgenden Oberkategorien zugeordnet:

- A. Einführende Beiträge
- B. Grundlagenbezogene Beiträge
- C. Theoriefokusbezogene Beiträge
- D. Praxisbezogene Beiträge (unterteilt in einen empirischen und analytischen Teil)
- E. Zusammenfassung und Ausblick

Der Kategorie „Einführung“ ist neben diesem Beitrag selbst der Beitrag von **Sabine Nikolaus** zuzurechnen, der sich in kritisch-analysierender Weise mit der Balance von Universalismus und Pluralismus internationaler Unternehmenskulturen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation auseinandersetzt. Thematisiert werden u. a. sehr differenziert die Notwendigkeit, aber auch die Probleme einer universalistischen „digitalen Kul-

tur“. Als Quintessenz führen die Darlegungen hin auf eine unternehmensindividuell ausgestaltete Balance zwischen universalistischen und pluralistischen Kulturelementen in international tätigen Unternehmen.

Zu Beginn des Grundlagenteils geht **Thorben Reißner** grundlegend auf die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit ein. Es werden u. a. arrivierte strategische Konzepte zur Internationalisierung von Unternehmen dargestellt. Durch die ihnen inhärenten strategischen Differenzierungen wird deutlich, dass internationale Unternehmen je nach situativen Ausgangslagen und Rahmenbedingungen unterschiedliche strategische Vorgehensweisen verfolgen, die auch zu unterschiedlichen kulturellen Implikationen führen. Anschließend folgt ein Beitrag von **Jennifer Tikwe und Justin Manthey** zu den Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur im internationalen Kontext. Die nähere Auseinandersetzung mit den Einflussfaktoren von Unternehmenskulturen verdeutlicht die mit der Kultur verbundene inter- und intrasystemische Komplexität, die an sie herangetragen wird und der sie Rechnung tragen muss. Es schließt sich dann ein kurzer erschließender Beitrag von **Jana Oliver, Sandra Idel und Rebecca Nienhaus** zu den Kernobjekten der Analyse, der Unternehmenskultur und internationalen Unternehmenskultur an. Darauf folgt im Beitrag von **Sandra Idel und Rebecca Nienhaus** die Darstellung länderunterschiedlicher Kulturausprägungen anhand empirisch bzw. analytisch hinterlegter Modelle zu internationalen Kulturdimensionen. Die Vielfalt an per se vorzufindenden Kulturen in internationalen Unternehmen wird mit den verbundenen besonderen Steuerungsherausforderungen eines globalen Managements evident. Diese beziehen sich auch auf „ethical codes and tools“ unterlegte Dimensionen des interkulturellen und -nationalen Managements, worauf im Gastbeitrag von **Hamza Asshidi und Anne Bartel-Radic** eingegangen wird. Die Erfahrungsbasis stellen sieben Fallstudien von multinationalen Unternehmen dar.

Im Rahmen der theoriefokusbezogenen Beiträge wird die Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse thematisiert, beginnend mit einem Beitrag von **Rebecca Nienhaus**, der grundlegend die Kulturalismus-Universalismus-Debatte aufgreift. Im nachfolgenden Kurzbeitrag geht die Frau Nienhaus auf die Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur unter Berücksichtigung des Einflusses der Landeskultur ein. Mit der Internationalen Führung wird von **Martha Korte und Yasin Mohamed** ein zentrales Anwendungsfeld im Kontext der Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse analysiert und diskutiert. Die kulturelle Vielfalt führt auch zu unterschiedlichen Führungserwartungen je nach betrachtetem Kulturcluster, was das Repertoire an universalistisch anwendbaren Führungsinstrumenten eng begrenzt.

Einen breiten Raum in diesem Band nehmen reale Unternehmensbeispiele zur internationalen Kulturausprägung ein. Begonnen wird hier in dem Beitrag von **Jana Oliver und Stephanie Podlech** mit der Analyse der wahrgenommenen Kulturausprägung in Deutschland und China bei einem international tätigen Unternehmen aus der Automobilbranche. Der Einfluss und die Auswirkungen (inter-)nationaler Kulturunterschiede auf die Unternehmenskultur im Ausland gelegener Niederlassungen am Beispiel des NORD/LB-Konzerns werden im Beitrag von **Rebecca Nienhaus und Sandra Idel** untersucht. Mit



der Analyse eines Mergers & Acquisitions-Falles greifen **Tomke Kaufmann und Jeschek Schubert** in ihrem Beitrag einen konkreten Anwendungsfall einer kulturellen Abstimmung auf internationaler Ebene auf. Fallspezifisch werden dabei die unternehmenskulturellen Herausforderungen bei der Integration eines amerikanisch geführten Unternehmens in einen deutschen Konzern analysiert. Die empirisch unterlegten Beiträge schließen mit einer fallübergreifenden Befragung von **Martha Korte und Yasin Mohammad** zu einem universalistischen versus kulturalistischen Führungsmanagement in internationalen Unternehmen. Die analytischen Fallaufbereitungen beginnen mit dem Beitrag von **Jennifer Tikwe und Justin Manthey** zur Fallstudie Google mit der im Titel gestellten Ausgangsfrage: „Google – Eine universelle Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für andere Konzerne?“. Der zweite analytische Beitrag von **Benjamin Bach und Thorben Beißner** analysiert das Fallbeispiel Netflix. Das Unternehmen strebt zwar eine globale Identität an, wobei aber auch nationale und lokale Besonderheiten berücksichtigt werden.

Im finalen und zusammenfassenden Beitrag argumentieren die drei Herausgeber **Kristin Butzer-Strothmann, Martina Peuser und Friedel Ahlers** auf Basis der dargelegten einzelnen Untersuchungserkenntnisse auf die Leitvorstellung einer integrierten kulturellen Vielfalt für internationale Unternehmen hin.

## Literatur

- Ahlers, F./Eggers, B./Eichenberg, T. (2011): Ganzheitliches Management: eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung. In: Eggers, B./Ahlers, F./Eichenberg, T. (Hrsg.): Integrierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2011, S. 3–13.
- Ahlers, F./Gülke, N./Wagner, V. (2017): Integrierte Personalkonzepte als Zukunftsoption. In: Ahlers, F./Gülke, N./Wagner, V. (Hrsg.): Integrierte Personalkonzepte, Göttingen 2017, S. 143–152.
- Arenberg, P. (2018): Mythos Diversity. In: Personalmagazin 2018 (2): 28–30.
- Barak, M. (2014): *Managing Diversity* (3. Ed.). Los Angeles 2014.
- Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (2012): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien 2012.
- Bleicher, K. (2011): *Das Konzept Integriertes Management* (8. Aufl.), Frankfurt/New York 2011.
- Blom, H./Meier, H. (2017): *Interkulturelles Management* (3. Aufl.). Herne 2017.
- Conzo, P. et al. (2017): The cultural foundations of happiness. In: *Journal of Economic Psychology* 2017 (62): 268–283.
- Davel, E./Ghadiri, D. P. (2013): Managing multiculturalism in the workplace. In: Chanlat, J.-F./Davel, E./Dupuis, J.-P. (Eds.): *Cross-Cultural Management*. London/New York 2013: 224–249.
- Deeg, J./Küpers, W./Weibler, J. (2010): *Integrale Steuerung von Organisationen*. München 2010.
- Duelfer, E./Joestingmeier, B. (2011): *International Management in Diverse Cultural Areas* (2. English Ed.). München 2011.
- Eggers, B. (2006): *Integratives Medienmanagement: Konzept, Instrumente und Publisher Value Scorecard*. Wiesbaden 2006.
- Engelen, A./Tholen, E. (2014): *Interkulturelles Management*. Stuttgart 2014.
- Erez, M./Shokef, E. (2008): The Culture of Global Organizations. In: Smith, P. B./Peterson, M. F./Thomas, D. C. (Eds.). *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Thousand Oaks/California 2008: 285-300.
- Geppert, M./Becker-Ritterspach, F./Mudambi, R. (2016): Politics and Power in Multinational Companies: Integrating the International Business and Organization Studies Perspectives. In: *Organization Studies* 2016 (37-9): 1209–1225.
- Hajro, A./Gibson, C./Pudelko, M. (2017): Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. In: *Academy of Management Journal* 2017 (60-1): 345–372.
- Irrmann, O. (2013): An interactionist approach to intercultural management analysis. In: Chanlat, J.-F./Davel, E./Dupuis, J.-P. (Eds.): *Cross-Cultural Management*. London/New York 2013: 71–99.

- 
- Koveshnikov, A./Vaara, E./Ehnröth, M. (2016): Stereotype-Based Managerial Identity Work in Multinational Corporations. In: *Organization Studies* 2016 (37–9): 1353–1379.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2011): *Internationales Management*. München 2011.
- Lane, H. W./DiStefano, J. J./Maznevski, M. L. (2006): *International Management Behavior* (5. Ed.). Malden 2006.
- Luthans, F./Doh, J. P. (2015): *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (9. Ed.). New York 2015.
- Matveev, A. (2017): *Intercultural Competence in Organizations*. Cham/Schweiz 2017.
- Nemert, L. C. (2010): Einfluss nationaler Charakteristika in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen, Dissertation, Universität Passau. Passau 2010.
- Remhof, S./Petersen, M. (2017/2018): “Ready-made” is an Illusion. In: *Personalführung* 2017/2018 (50/51–12/1): 36–41.
- Stuber, M. (2018): International vergleichende Studien der Diversity-Management-Praxis in Europa. In: *Personalquarterly* 2018 (70–1):12–17.
- Sure, M. (2017): *Internationales Management: Grundlagen, Strategien und Konzepte*. Wiesbaden 2017.
- Sweeney, P. D./McFarlin, D. B. (2015): *International Management* (5. Ed.). New York/London 2015.
- Voigt, B.-F. (2018): Kulturelle Diversität ist ökonomisch relevant – Führungskräfte sehen es differenzierter!. In: *Personalquarterly* 2018 (70-1): 18–24.

