

Christoph Barmeyer, Ernst Struck

Konstruktive Interkulturalität und bikulturelle Personen im Organisationkontext

Paradigma, Konzept und Anwendungsfeld im türkisch-deutschen Zusammenhang

Abstract: In Forschung und Praxis wird Interkulturalität vor allem als problematisch und konfliktbehaftet thematisiert. Nur selten werden positive, konstruktive Aspekte wahrgenommen. Kulturelle Unterschiede können jedoch auch als Bereicherung und Gewinn verstanden werden. Ausgehend von einem Paradigmenwechsel, von einer problemorientierten zu einer lösungsorientierten Interkulturalität, wird das „konstruktive Konzept“ der „Interkulturellen Komplementarität“ präsentiert und an türkisch-deutschen Beispielen veranschaulicht. Deutlich wird, dass der bewusste Umgang mit kulturellen Unterschieden in Kooperationen von Organisationen vielfältige Chancen eröffnet.

Keywords: Interkulturalität, konstruktives interkulturelles Management, interkulturelle Komplementarität, Bikulturalität, polykulturelles Denken, internationale Kooperation, deutsch-türkische Zusammenarbeit

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit Interkulturalität in Organisationen aus einer konstruktiven Perspektive, wohingegen in der gängigen Forschung und Praxis Interkulturalität hauptsächlich als problembehaftet verstanden wird, weil kulturelle Unterschiede in interkulturellen Arbeitssituationen oft zu Missverständnissen und Konflikten führen. Viel zu selten werden dagegen positive, konstruktive Aspekte von Interkulturalität thematisiert, nämlich dass gerade diese Unterschiede durch ihre Gegensätze als eine Bereicherung verstanden werden können und Organisationen einen Mehrwert bringen, der sich z.B. in gesteigerter Kreativität und in Innovationen ausdrücken kann. Im vorliegenden Artikel wird von einem Paradigmenwechsel von einer problemorientierten zu einer lösungsorientierten Interkulturalität ausgegangen und das konstruktive Konzept der Interkulturellen Komplementarität vorgestellt. Es wird dann anhand von türkisch-deutschen Fallbeispielen illustriert. So sollte in der Zusammenarbeit zwischen der Türkei und Deutschland der Ansatz einer lösungsorientierten Interkulturalität eine besondere Rolle spielen, da hier auf beiden Seiten in unternehmerischen, wie in anderen institutionellen, gesellschaftlichen Kontexten die kulturellen Unterschiede deutlich hervortreten, oft betont und auch vielfältig instrumentalisiert werden. Es zeigt sich in diesem bilateralen Verhältnis, dass der bewusste Umgang mit kulturellen Unterschieden vielfältige Chancen bietet und zu überaus positiven Ergebnissen führen kann¹.

0. Interkulturelles Management als Forschungs- und Praxisfeld

Interkulturelle Managementforschung hat durch Internationalisierung und Multikulturalität von Gesellschaften großes Interesse erfahren (Szkudlarek et al. 2020). Sie ist ein junges interdisziplinäres Forschungsfeld, das von sozialwissenschaftlichen und kulturwissenschaftlichen Forschungen beeinflusst ist und untersucht den Einfluss von Kultur auf Arbeitsverhalten und Organisationspraktiken, ebenso möchte sie zu einem besseren Verständnis von Kulturunterschieden beitragen und interkulturelle Interaktionen erleichtern (Adler 1983). Interkulturelles Management kann definiert werden als:

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung wie z.B. Geschäftsführer/in, GeschäftsführerIn, Geschäftsführer:in, Geschäftsführer*in, oder Geschäftsführer_in verzichtet. In dem vorliegenden Artikel wird durchgängig die männliche Form benutzt. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter und stellen keine Diskriminierung dar.

„Forschungs- und Praxisfeld, das sich mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Fach- und Führungskräften verschiedenkultureller Zugehörigkeit im Rahmen interpersonaler Interaktionen und organisationaler Prozesse beschäftigt und sich auf Theorien und Konzepte der Sozial- und Kulturwissenschaften stützt. Im Rahmen von Managementaktivitäten (wie Strategie, Organisation, Planung, Führung, Kontrolle usw.) werden diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten anhand von Wahrnehmungsmustern, Grundannahmen, Denkhaltungen und Arbeitsweisen deutlich“ (Barmeyer 2012, 118).

Kultur dient also als ein zentraler Erklärungsfaktor für Kommunikation und Kooperationen in und zwischen Organisationen. Wir verstehen Kultur als ein erlerntes Orientierungs- und Referenzsystem von Werten und Praktiken, das von Angehörigen einer bestimmten Gruppe oder Gesellschaft kollektiv gelebt und tradiert wird (Barmeyer 2018, 48). Kultur ermöglicht, gemeinsames und individuelles Handeln zu gestalten. Dieser Kulturbegriff bezieht sich nicht nur auf nationale Gemeinschaften, sondern auch auf andere Formen sozialer Systeme wie Regionalkulturen, Organisationskulturen, Bereichskulturen, Berufskulturen oder „Geschlechterkulturen“ (Sackmann & Phillips 2004).

Dabei stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die eigenen Lösungsmuster im Rahmen der interkulturellen Interaktion zielführend sind oder eine Anpassung benötigen, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Wissen über kulturelle Logiken und Funktionsweisen als eine zentrale – kognitive – Komponente der interkulturellen Kompetenz trägt zu einer konstruktiveren Zusammenarbeit bei. Zentrales Anliegen des interkulturellen Managements ist es somit, interkulturelle Beziehungen in Organisationen wertfrei zu (1.) beschreiben und mit Hilfe von Fachwissen zu (2.) analysieren, um sie bewusst konstruktiv zu (3.) gestalten (Barmeyer 2018). In diesem Sinne stehen – interkulturelle – Kommunikations- und Interaktionsprozesse und ihre Wirkung gegenüber den Interaktionspartnern im Mittelpunkt.

Die Grundlage für erfolgreiches „Interkulturelles Management“ ist folglich ein umfassendes Wissen über „Kultur“ im Allgemeinen, d.h. über die Bedeutung von Werten, Normen und Verhaltensweisen im historischen und gesellschaftlichen Kontext. Treffen nun Akteure aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander, dann bedarf es, um diese Differenzen verstehen zu können, ganz spezifischer Kenntnisse über die jeweils geteilten und differierenden Perspektiven und Weltanschauungen (kulturelle Sozialisation, Nationalkulturen usw.).

Die Themen Interkulturalität und Interkulturelles Management erfordern eine interdisziplinäre Zusammenarbeit in Forschung, Lehre und Praxis. In einer zunehmend globalisierten Welt gewinnen interkulturelle Kompetenzen und Performanzen an Bedeutung. Dieser Entwicklung hat sich die Universität Passau bereits in den 1990er Jahren mit einem innovativen, interdisziplinären Studienprogramm „Kulturwirtschaft – International Cultural and Business Studies“ gewidmet (Kamm 2021); ein Programm, das Kultur-/Sozialwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften verbindet. Es vermittelt Kompetenzen in der Interkulturellen Kommunikation, methodisches und theoretisches, kultur-/sozial- und wirtschaftswissenschaftliches Fachwissen und fokussiert auf verschiedene Kulturen und Regionen. Das interkulturelle Profil wird durch Auslandsaufenthalte an einer der vielen Partneruniversitäten und Praktika intensiviert (Struck 2011).

Die türkisch-deutsche Zusammenarbeit und der interkulturelle Dialog sollen mit dem Projekt der Türkisch-Deutschen Universität gefördert werden. Damit ist diese neue Universität prädestiniert, auch Themen der interkulturellen Kommunikation und des Interkulturellen Managements in den Blick zu nehmen. So wurde die Idee eines interdisziplinären und interkulturellen Studiengangs entwickelt. In Anlehnung an die Passauer Studienprogramme „Kulturwirtschaft“, entstand der Master „Interkulturelles Management“, der seit dem Start des Lehrbetriebs der Universität im Jahre 2013 studiert werden kann; inzwischen als Doppelmasterprogramm mit der Universität Passau (*double degree*). Er fokussiert auf den türkisch-deutschen Kontext, vertieft die interkulturelle Forschungskompetenz und verstärkt die Zusammenarbeit mit der Praxis. Alle Studierende können ihr spezielles Wissen und interkulturelle Kompetenzen in Projekten mit Partnerunternehmen einbringen (z. Z. Bosch, Siemens, Mercedes/Daimler, Kässbohrer/Tirsan).

In Forschung und Praxis werden Interkulturelle Management- und Organisationspraktiken seit den 1980er Jahren zunehmend berücksichtigt und diskutiert (Adler 1983; Usunier 1998; Jack & Westwood 2009; Chanlat et al. 2013; Holden et al. 2015; D’Iribarne et al. 2020; Adler & Aycan 2018). Dabei ist die interkulturelle Managementforschung vor allem in angelsächsischen, skandinavischen und deutschsprachigen Ländern etabliert, nicht dagegen in Osteuropa, Lateinamerika, Afrika, oder Asien (Barmeyer et al. 2019). Auch in der Türkei, einem Land mit internationalen Unternehmen, nimmt interkulturelles Management erstaunlicherweise keine oder eine nur untergeordnete Rolle ein. Dabei sind in diesem Feld einschlägige Wissenschaftlerinnen wie Zeyneb Aycan (Aycan 2001; Adler & Aycan 2018) und Nakije Boyacigiller (Boyacigiller et al. 2004) tätig. Die Türkisch-Deutsche Universität bemüht

sich darum, diese Thematik in Wissenschaft und Praxis auch in der Türkei sichtbar und für Kooperationen nutzbar zu machen (siehe zuletzt: Internationale Tagung „Konstruktives interkulturelles Management“ 2021, <http://ikm.tau.edu.tr/kulturlerarasi-yonetim-konferansi>).

1. Vom problemorientierten zum konstruktiven Paradigma

Oft wird Interkulturalität in Arbeitskontexten, die durch kulturelle Unterschiedlichkeit und damit einhergehende divergierende Bedeutungs- und Interpretationsspielräume der Akteure gekennzeichnet ist, oft als irritierend und konflikthaft beschrieben. So verwundert es auch nicht, dass bisherige Forschung und Praxis zum interkulturellen Management stark problem- und defizitorientiert ist und auf interkulturelle Probleme und Schwierigkeiten fokussiert, wie es die Veröffentlichungen zu gescheiterten Fusionen, Projekten oder Auslandsentsendungen belegen (Stahl & Tung 2015). So kann festgestellt werden, dass sowohl in Praxis als auch in der Forschung, durchgehend ein problemorientiertes Paradigma vorherrscht. Ein Paradigma ist eine systematische Grundhaltung, wie die Welt wahrgenommen, verstanden und erklärt wird (Kuhn 1978). Ein Paradigma besteht aus bestimmten Annahmen und Vorstellungen, anhand derer soziale Phänomene eingeordnet und Fragestellungen angegangen werden. Paradigmen geben einen Rahmen, sind Orientierungspunkte und Strukturierungsmerkmale, die bewusst oder unbewusst herangezogen werden, um Erkenntnisse und Erklärungen in der komplexen Welt zu generieren (Burrell & Morgan 1979).

Eine neue Strömung, das *Konstruktive Interkulturelle Management*, weist eine andere paradigmatische Ausrichtung auf: Sie fokussiert auf konstruktive Aspekte von Interkulturalität, die das Aufeinandertreffen kultureller Unterschiedlichkeit in einer konstruktiven, produktiven Weise als Ressource begreift (Barmeyer & Franklin 2016; Barmeyer 2018). Dieses Paradigma basiert auf der Positiven Psychologie, einer innerhalb der Sozialpsychologie marginalisierten Forschungsrichtung, die sich mit den positiven Aspekte menschlichen Lebens beschäftigt und davon ausgeht, dass Menschen über eine Vielzahl von Ressourcen, die sie konstruktiv gestalterisch einsetzen können, verfügen (Seligman 1998): „The field of positive psychology at the subjective level is about valued subjective experiences: well-being, contentment, and satisfaction (in the past); hope and optimism (for the future); and flow and happiness (in the present)“ (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5).

„The prevailing social sciences tend to view the authentic forces governing human behavior to be self-interest, aggressiveness, territoriality, class conflict, and the like. Such a science, even at its best, is by necessity incomplete. Even if utopianly successful, it would then have to proceed to ask how humanity can achieve what is best in life“ (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 13).

Ganz in diesem Sinne wird angenommen, dass kulturelle Unterschiede bereichernd und komplementär wirken, sodass sie beispielsweise in das gemeinsame Aushandeln von Management- und Organisationspraktiken münden, wie es wenige empirische Studien in binationalen Organisationen exemplarisch belegen (Barmeyer & Davoine 2014; Barmeyer & Davoine 2015; Brannen 1998). Diese Annahme ist zentrale Grundidee dieses Artikels.

Selbstverständlich ist die Erfassung und Analyse problematischer interkultureller Interaktionssituationen hilfreich, um überhaupt dahinterliegende divergierende bedeutungstragende und handlungsleitende Wertesysteme besser zu verstehen und somit kulturelle Erklärungen für unverstandenes Verhalten zu finden (Barmeyer & Franklin 2016). Jedoch ist dies nur eine erste Phase der verstehenden Analyse. Diese Phase scheint vor allem für die Praxis nötig, um Haltungsänderungen und Verstehensprozesse zu ermöglichen. In einer zweiten Phase sollte dann aber die konstruktive Gestaltung durch Kulturunterschiede im Vordergrund stehen. Wie lassen sich Kulturunterschiede kombinieren, damit sie positiv für Akteure und Organisationen wirken? Die beiden divergierenden Sichtweisen können dabei auch als Phasen verstanden werden (Tabelle 1).

Tabelle 1 Interkultureller Konflikt versus interkulturelle Komplementarität (Barmeyer 2020, 41).

-	1. Interkultureller Konflikt	2. Interkulturelle Komplementarität
Annahme	Kulturunterschiede als Hindernis	Kulturunterschiede als Ergänzung
Ziel	Verstehende Analyse	Konstruktive Gestaltung
Focus	Thematisierung von Problemen	Generierung von Lösungen

2. Konzepte konstruktiver Interkulturalität: Interkulturelle Komplementarität

In der interkulturellen Organisations- und Managementforschung existieren verschiedene Konzepte, die Dynamiken gegenseitiger Anpassungs- und Lernprozesse von Interaktionspartnern in interkulturellen Kontexten berücksichtigen, wie Interkultur, Drittkultur, ausgehandelte Kultur, Dilemma-Theorie, Interkulturelle Komplementarität oder interkulturelle Synergie (Tabelle 2).

Im Folgenden wird näher auf das Konzept der interkulturellen Komplementarität (Barmeyer 2020) eingegangen, weil es sich besonders gut eignet, konstruktive Interkulturalität im Sinne von Wertschätzung und Integration von Unterschieden zu verdeutlichen. Ihnen liegt die Annahme zugrunde, dass die Kombination unterschiedlicher Elemente in sozialen Systemen zu einem Mehrwert führen kann: wenn kulturelle Unterschiede nicht nur als konfliktuell, sondern als bereichernd wirken, so stellt eine Kombination von Unterschiedlichkeit eine kreativitätsbehaftete Ressource dar, die sich positiv auf Organisationen auswirken, etwa im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit oder die Mitarbeiterzufriedenheit.

„In der interkulturellen Komplementarität geht es vor allem um Menschen oder Gruppen und ihre Eigenschaften, die sich ergänzen. Ob natürliches Zusammenpassen oder scheinbare Widersprüchlichkeit – zunächst stehen die Eigenschaften von Menschen oder Gruppen unterschiedlicher kultureller Orientierungssysteme gleichberechtigte, d. h. ohne Überlegenheitsanspruch und Unterordnung, nebeneinander. Diese Eigenschaften können Merkmale, Denkmuster oder Verhaltensweisen sein, die aus interkultureller Perspektive relative Unterschiede zwischen den interagierenden Akteuren darstellen. Interkulturelle Komplementarität versucht nun, diese Unterschiede zu kombinieren und zusammenwirken zu lassen, so dass sie sich ergänzen“ (Barmeyer 2018, 171).

Das Konzept der Komplementarität hat sich ursprünglich aus den Naturwissenschaften heraus entwickelt und wurde dann in den Sozial- und Kulturwissenschaften rezipiert (Otte 1990). Bis dahin war Komplementarität vor allem in der Kunst, durch Goethes Farbenlehre (1810), bekannt, die auf dem elementaren, polaren Gegensatz von Hell und Dunkel basiert. Als Licht heben sich Komplementärfarben in der Mischung gegenseitig auf und resultieren im Weiß, sie eliminieren sich also gegenseitig. Nebeneinandergemalt jedoch

Tabelle 2 Dynamische Konzepte konstruktiver Interkulturalität (angelehnt an Barmeyer 2020, 44).

Interkultur	„Interkulturen werden permanent neu erzeugt, und zwar im Sinne eines „Dritten“, einer Zwischen-Welt C, die weder der Lebenswelt A noch der Lebenswelt B vollkommen entspricht. Weil es sich um ein Handlungsfeld, um einen Prozess handelt, ist eine Interkultur also gerade nicht statisch als Synthese von A und B im Sinne eines 50:50 oder anderswie gewichteten Verhältnisses zu denken. Vielmehr kann in dieser Begegnung im Sinne eines klassischen Lerneffekts eine vollständig neue Qualität, eine Synergie, entstehen, die für sich weder A noch B erzielt hätten“ (Bolten 2001, 18).
Drittkultur	„Using the concept of a third-culture, that is, the construction of a mutually beneficial interactive environment in which individuals from two different cultures can function in a way beneficial to all involved, represents my attempt to evolve a communication-centered paradigm. The focus of my third-culture building is not on short-term interactions, but instead it was developed to assist us in a better understanding of the long-term building processes which are at the root of any cultural construction“ (Casmir 1999, 92).
Ausgehandelte Kultur	„Negotiate‘ is used as a verb to encourage us to think of organizational phenomena as individual actors navigating through their work experience and orienting themselves to their work settings. Focusing on culture as a negotiation includes examining the cognitions and actions of organizational members particularly in situations of conflict, because it is in such situations that assumptions get inspected. ‚Negotiation‘ is identified in the construction and reconstruction of divergent meanings and actions by individual organizational actors“ (Brannen 1998, 12).
Dilemma-Theorie	„Culture is a pattern by which a group habitually mediates between value differences, such as rules and exceptions, technology and people, conflict and consensus, etc. Cultures can learn to reconcile such values at ever-higher levels of attainment, so that better rules are created from the study of numerous exceptions. From such reconciliation come health, wealth, and wisdom. But cultures in which one value polarity dominates and militates against another will be stressful and stagnate“ (Trompenaars/Hampden 2004, 22f).

Tabelle 2 (Fortsetzung)

Interkulturelle Komplementarität	„Cultural complementarity describes a state in which particular and seemingly contradictory, but in themselves equally valuable, value-based characteristics (such as attitudes, norms, behavioural patterns, practices) of individuals from different groups complement each other to form a whole [...]. Intercultural complementarity employed consciously as a management approach, aims to combine these differences so that they lead to complementary (rather than contrasting and potentially conflictual) actions and behaviours“ (Barmeyer & Franklin 2016, 200).
Interkulturelle Synergie	„Cultural synergy is an approach to managing of cross-cultural interaction. [It] is a process in which organization policies and practices are formed on the basis of, but not limited to, the cultural patterns of individual organization members and clients. Culturally synergistic organizations create new forms of management: They transcend the individual cultures of their members. The Cultural Synergy model recognizes both similarities and differences between the nationalities that compose the multicultural organization. This approach suggests that cultural diversity be neither ignored nor minimized, but rather viewed as a resource in the design and development of organizations“ (Adler 1980, 172).

bilden Komplementärfarben einen Kontrast und verstärken den visuellen Eindruck ihrer Kombination. Auf dieser Idee basiert auch die interkulturelle Komplementarität: spezifische Elemente und Eigenschaften können sich durch Kombination verstärken. Komplementarität trägt somit systemische und ganzheitliche Elemente in sich, die in Form von gegensätzlichen Bezugssystemen und Beschreibungsebenen zusammenwirken. Bewusst fokussiert interkulturelle Komplementarität Ressourcen und Stärken, wie es auch der Ansatz der *Positive Organizational Scholarship (POS)* von Cameron (2017) tut, und plädiert für die bewusste Kombination von Widersprüchen oder Unterschieden. Dabei wird Interkulturalität als etwas Faszinierendes und Freude Bereitendes angesehen.

Ein Entwicklungsmodell (Abbildung 1) visualisiert als Konkretisierung von interkultureller Komplementarität einen Prozess der Zielerreichung. Ziel ist z. B. das Erreichen von „Leistung und Produktivität“. Dabei können jedoch gegensätzliche, zum Teil widersprüchlich erscheinende – kulturell beeinflusste – Lösungsmöglichkeiten zur Zielerreichung führen: Einerseits kann das Ziel durch „Planung und Organisation“ erreicht werden; andererseits

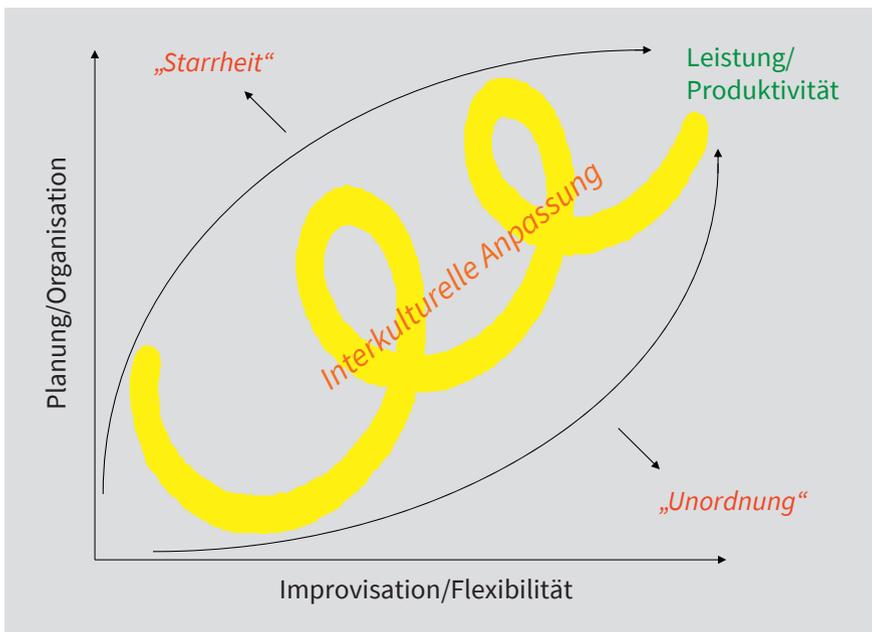


Abb. 1 Komplementarität von Gegensätzen am Beispiel Planung und Improvisation.

durch „Improvisation und Flexibilität“. Jede zielführende Lösungsmöglichkeit hat ihre Stärken und Schwächen: Ein (zu) hohes Maß an Improvisation und Flexibilität führt zu ungeordneten Prozessen, die fehleranfällig sein können. Ein (zu) hohes Maß an Planung und Organisation führt zu Starrheit und lässt wenig Möglichkeit für Anpassungen, die eine sich verändernde Umwelt verlangt.

Interkulturelle Komplementarität bedeutet in diesem Beispiel, dass in einem – zirkulären, oft temporären – Prozess eine Kombination der jeweiligen Stärken ermöglicht wird. So kann am Anfang eines Projekts ein hohes Maß an Improvisation viele und unerwartete Ideen und Lösungen generieren, in einer anderen Phase ist Planung wichtig, um Struktur und Ordnung zu geben (Barmeyer 2018). Von besonderer Bedeutung ist der interkulturelle Raum zwischen den beiden Eigenschaften, der von den beteiligten Akteuren aktiv gestaltet werden kann und in dem diese Kombination von Gegensätzen möglich wird.

3. Exemplarische Anwendungsfelder: Bikulturelle Personen

In anderen Veröffentlichungen wurde das Konzept der interkulturellen Komplementarität bereits auf das Anwendungsfeld von Organisationen angewendet und durch Unternehmensfallstudien (Barmeyer 2020) oder Organisationsentwicklung (Barmeyer 2021) illustriert. Im Folgenden wird sich auf die Ebene des Individuums konzentriert.

Von besonderem Interesse für das konstruktive interkulturelle Management und die interkulturelle Komplementarität sind bikulturelle Personen, die interkulturell sozialisiert wurden – etwa durch ein interkulturelles Elternhaus, interkulturelle Partnerschaften, längere Aufenthalte in verschiedenen Ländern, oder andere intensive interkulturelle Erfahrungen, wie Migration. Diese Personen weisen unterschiedliche kognitive Repräsentationen von Werten, Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensannahmen auf und verinnerlichen auf diese Weise mindestens zwei Kulturen (Werte, Bedeutungs- und Lösungsfindungssysteme) und mindestens zwei Sprachen, auf die sie bei Alltagshandlungen zurückgreifen (Brannen & Thomas 2010). Sie vereinen innerhalb ihrer Persönlichkeit verschiedene Kulturen.

„Bicultural individuals identify with two (or more) distinct cultures because of having internalized more than one set of cultural schemas. A cultural schema is a socially constructed cognitive system that represents

one's knowledge about the values, attitudes, beliefs, and behavioral assumptions of a culture as well as the relations among these attributes“ (Brannen & Thomas 2010, 6).

Bisher war die Wahrnehmung von bikulturellen Personen meist defizitär geprägt (Fitzsimmons et al. 2013). Bikulturalität galt als problematisch, da bikulturellen Personen kulturelle Marginalität und Identitätsprobleme zugeschrieben wurden. Entsprechend einer konstruktiven Interkulturalität, die auf der Positiven Psychologie (Seligman 2003; Cameron 2017) basiert, hat sich eine neue Forschungsrichtung herausgebildet, die zeigt, dass diese Personen durch ihre *Insider-Outsider-Zwischenstellung* über besondere Ressourcen und ein großes Verhaltensrepertoire verfügen (Fitzsimmons et al. 2013). Im Sinne der interkulturellen Komplementarität verfügen bikulturelle Personen über die Fähigkeit, kulturelle Unterschiedlichkeit als scheinbare Gegensätze und Widersprüche komplementär zu verbinden. So existiert nach der Dilemma-Theorie (Trompenaars & Hampden-Turner 2004) in einer Situation ein Spannungsverhältnis, das meist durch eine Entscheidung zwischen zwei möglichen Alternativen aufgelöst wird. Dies bedeutet, dass zur Zielerreichung zwei – häufig gegensätzliche – Lösungsmöglichkeiten existieren. Dabei gibt es keine eindeutig falsche oder richtige Lösung. Bikulturelle Personen sind nun in der Lage durch *out of the box*-Denken Bezugsrahmen so zu verändern, dass die Welt aus anderen Perspektiven wahrgenommen wird: Ein „entweder-oder“-Denken fördert nicht immer konstruktive Lösungen; ein „sowohl-als-auch“-Denken hingegen schon. Scheinbar gegensätzliche Werte, Ideen oder Praktiken können auf diese Weise gleichzeitig kognitiv verankert und idealerweise synergetisch genutzt werden (Friedman & Berthoin Antal 2005). Werden diese Gegensätze integriert, können alternativen Perspektiven eingenommen werden, was zu einer komplexeren Denkweise führt, die als kognitive Komplexität bezeichnet wird:

„It is the act of confronting and resolving the potentially different values, attitudes, beliefs, and assumptions about appropriate behavior that results in mental development. What happens is that the internationalization of two or more cultures creates the opportunity for conflict between the norms and values of the two (or more) different cultures. In order to resolve these conflicts, people must become consciously aware of them; this allows them to consider the merits of the alternative perspectives and form reasonable trade-offs among them. The increased effort required to resolve these culture conflicts results in a more complex way of thinking (called cognitive complexity)“ (Thomas 2016, 36).

Somit können bikulturelle Personen über ein größeres Handlungs- und Problemlösungsrepertoire verfügen als monokulturell sozialisierte Menschen (Barmeyer & Großkopf 2022). Der wachsende Anteil an bikulturellen Personen führt dazu, dass diese Personen nicht nur offensichtliches Wissen ihrer eigenen Kulturen in die Organisationen einbringen, sondern sie weisen auch die Fähigkeit auf, zwischen Kulturen an Schnittstellen zu vermitteln. Diese Schnittstellenmanager werden auch als *Boundary Spanner* (Barner-Rasmussen et al. 2014) bezeichnet. *Boundary Spanner* erfüllen verschiedene wichtige Funktionen – wie 1. Austausch, 2. Verknüpfung, 3. Moderation oder gar 4. Intervention – und verfügen über spezifische Kompetenzen, die es ihnen ermöglichen konstruktiv mit Interkulturalität umzugehen (Barmeyer & Großkopf 2020), wie Offenheit, Multiperspektivität, Flexibilität, Ambiguitätstoleranz, Kreativität und Resilienz (Thomas 2016).

Bikulturelle Menschen können als Bindeglied oder Vermittler eine wichtige Rolle spielen zwischen unterschiedlichen Kulturen, wie es viele bikulturelle Studierende an der Türkisch-Deutschen Universität zeigen: Ihnen wird bewusst, dass sie je nach Situation sowohl auf ihr türkisches als auch auf ihr deutsches kulturelles Repertoire an Sprache, Denk- und Handlungsweisen zurückgreifen können, was auch als *Code-Switching* (Wechsel von einer Sprache zur anderen, Chen 2015) und *Frame-Switching* (Wechsel von einem kulturellen Rahmen in einen anderen, Luna et al. 2008) bezeichnet wird. Sie können sich in beiden Ländern in Alltagssituationen, wie in der privaten Sphäre und im Arbeitsbereich gut zurechtfinden.

Im deutsch-türkischen Kontext existieren viele bikulturelle Personen, die als Fach- und Führungskräfte oder als Unternehmer, ihre vielfältigen Kompetenzen zielführend einsetzen. Ein Fallbeispiel für konstruktive Interkulturalität in Organisationen ist die deutsch-türkische Erfolgsgeschichte des türkischen Unternehmers Kemal Şahin, der nach seiner Jugend in der Türkei (Beyşehir), in Aachen Ingenieurwissenschaften studierte und dann ein Textilunternehmen gründete, das in der Türkei produzierte Ware erst in Deutschland und dann in vielen anderen Ländern erfolgreich vertrieb. In seiner Autobiographie *Der Falke in der Fremde* beschreibt Şahin sein Leben und Wirken zwischen der Türkei und Deutschland. Vor allem reflektiert er bewusst die in seinem Konzern umgesetzte konstruktive Interkulturalität:

„Einzig die Mischung verschiedener Elemente hat die Sahinler Holding zu dem gemacht, was sie heute ist: zu einem multikulturellen Konzern. Durch die Mischung unterschiedlicher Nationalitäten ist die Sahinler Holding ein Unternehmen geworden, in dem manchmal französisch gesprochen, oft türkisch gegessen und immer wieder auch spanisch getanzt

wird. Eine Vielfalt, die auch daher rührt, dass ich der Firmenchef bin. Und ich bin – auch heute noch – Türke. Unsere Unternehmenskultur fußt nicht zuletzt darauf, dass ich mich selbst in verschiedenen Kulturen zu Hause fühle und eine offene Einstellung gegenüber anderen Menschen und Kulturkreisen besitze. Und in der Symbiose aus den vermeintlich „typisch türkischen“ und den „typisch deutschen“ Eigenschaften liegt für mich der Grund für den Erfolg. Die Philosophie unseres Unternehmens basiert auf verschiedenen Tugenden, die ich in den unterschiedlichen Kulturen gefunden habe: Ehrlichkeit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit gepaart mit Freundlichkeit, Offenheit und Flexibilität gehören dazu; sie sind die Grundpfeiler unseres Unternehmens“ (Şahin 2002, 14–15).

Ein weiteres Fallbeispiel ist das des Ehe-, Wissenschaftler- und Unternehmerpaar Uğur Şahin und Özlem Türeci des Unternehmens BioNTech, das aufgrund des erfolgreichen Corona-Impfstoffes *Comirnaty* weltweite Aufmerksamkeit erhalten hat. Im Sinne einer konstruktiven Interkulturalität dient das Fallbeispiel des migrantischen Unternehmerpaares Şahin und Türeci nicht nur als ein wissenschaftliches Narrativ einer innovativen medizinischen Entwicklung abseits des medizinischen Mainstreams mit weltweiten positiven Effekten, den Schutz von Millionen Menschen, sondern auch als ein interkulturelles Narrativ türkischer Migranten, die vielleicht auch aufgrund ihrer Bikulturalität ganz Außergewöhnliches leisten: „Von dem Tag an, als Uğur ein Team zusammenstellte, um an dem Impfstoff zu arbeiten, dauert es nur 88 Tage, bis der spätere Gewinnerimpfstoff zum ersten Mal einem Menschen injiziert wurde“ (Miller et al. 2021, 322).

Kreativität und Innovation entwickeln sich nicht plötzlich, sondern sind in ein systemisches Phänomen, das entsteht durch die Interaktion zwischen individuellem Denken und soziokulturellem Kontext (Csikszentmihalyi 2014). Dabei tragen bei der Begegnung von Menschen divergierende Sichtweisen, Ideen und Wissen, die kombiniert werden zu Kreativität und Innovation bei. „Das zufällige Zusammentreffen [von Uğur Şahin und Özlem Türeci] in den 1990er Jahren formte einen Magnetkern, der auf höchst erstaunlicher Weise Ideen und Menschen aus aller Welt anzog“ (Miller et al. 2021, 332–333). Das Ergebnis dieses interkulturellen kreativen Prozesses ist – durch eine komplementäre Kombination unterschiedlicher Elemente – mehr als nur Summe seiner Teile und verweist damit auf interkulturelle Synergie, die kulturelle Vielfalt als Stärke nutzen kann:

„Wie Uğur bei einer Videokonferenz mit Angela Merkel im Januar 2021 stolz erklärte, stammte das *Lightspeed*-Expertenteam aus über sechzig

Ländern, und mehr als die Hälfte waren Frauen. Die Partnerschaft mit Pfizer, sagte Uğur gegenüber der New York Times, wurde dadurch erleichtert, dass er und Albert Bourla sich über „ihren gemeinsamen Hintergrund als Wissenschaftler und Einwanderer“ verbunden fühlten. Katalin Karikó, die eine Modifikation entwickelte, die einen Grundbaustein für die in BNT162b2 verwendete mRNA-Plattform bildet, war aus dem kommunistischen Ungarn in die USA geflohen. Kathrin Jansen, die Pfizer dazu brachte, die Partnerschaft mit BioNTech einzugehen, und die die wissenschaftlichen Teams durch den Entwicklungsprozess des Impfstoffs geführt hat, ist aus Deutschland in die Vereinigten Staaten ausgewandert. Die schnelle Entscheidungsfindung des in Marokko geborenen Moncef Slaoui an der Spitze der „*Operation Warp Speed*“ zur Beschaffung von Impfstoff in den USA führte zu den ersten großen Impfstoffbestellungen. May Parsons, die Krankenschwester, die vor den internationalen Fernsehkameras Maggie Keenan im englischen Coventry die erste Impfstoffspritze verabreichte, ist stolze British-Filipina“ (Miller 2021, 320).

Die Fallbeispiele zeigen, wie es bikulturellen Unternehmern gelingt, unterschiedliche, fast gegensätzliche Elemente an Ideen, Wissen, Expertise zusammenzubringen, um innovative Produkte zu schaffen. Sie belegen auch, dass es bikulturellen Migranten durch Bildung sowie Kreativität und Innovation gelingen kann, gesellschaftlich zu wirken und geschäftlich erfolgreich zu sein.

Aufschlussreich ist hier das Konzept des *polykulturellen* Denkens, das von Morris et al. (2015) geprägt wurde. Sie verstehen darunter eine Form kulturellen Bewusstseins, dass bei Menschen anzutreffen ist, die mit anderskulturellen Menschen interagieren oder selbst Teil verschiedenkultureller Gruppen sind. Es wird davon ausgegangen, dass polykulturelles Denken kreativitätsfördernd ist, weil verschiedene Bezugsrahmen herangezogen werden, um über Probleme nachzudenken und diese zu lösen. Wenn Kultur verstanden wird als Einflussfaktor, wie Menschen mit den physischen, sozialen und emotionalen Dimensionen der Welt umgehen, dann kann ein größeres Repertoire an Bezugsrahmen helfen, die Welt in einer größeren Bandbreite zu erfassen und zu verstehen, was wiederum dazu beitragen kann, neue und wertvolle Ideen zu generieren. Da Kreativität typischerweise entsteht, wenn unerwartete (Re-)Kombinationen von Ideen zusammenkommen, können interkulturelle Erfahrungen und Blickwinkel eben diese unerwarteten Rekombinationen fördern (Glăveanu 2010).

Bikulturelle Personen, weisen also viele Eigenschaften kreativer Persönlichkeiten auf (Thomas 2016), wie es auch der Sozialpsychologe, Mitbegrün-

der der positiven Psychologie, Mihaly Csikszentmihalyi auf der Basis von über 90 Interviews mit Erfindern, Künstlern und Unternehmern herausgefunden hat:

„Kreative Personen vereinen widersprüchliche Extreme in sich – sie bilden keine individuelle ‚Einheit‘, sondern eine individuelle ‚Vielfalt‘. Wie die Farbe Weiß die alle Nuancen des Spektrums enthält, neigen sie dazu, das gesamte Spektrum menschlicher Möglichkeiten in sich zu vereinen. Diese Eigenschaften sind in jedem Menschen angelegt, aber normalerweise bilden wir nur einen Pol des Widersprüchlichen aus. So lernen wir vielleicht, die aggressive, wettbewerbsorientierte Seite unserer Natur zu fördern, und verachten oder unterdrücken die fürsorgliche, kooperative Seite. Bei einem kreativen Menschen ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass er sowohl aggressiv als auch kooperativ ist, entweder gleichzeitig oder je nach Situation im Wechsel. Eine komplexe Persönlichkeit ist in der Lage, die volle Bandbreite von Eigenschaften zum Ausdruck zu bringen, die als Möglichkeiten im menschlichen Repertoire vorhanden sind, aber in der Regel verkümmern, weil wir den einen oder anderen Pol als ‚gut‘ bzw. ‚schlecht‘ halten“ (Csikszentmihalyi 2014, 88).

Dieses Zitat, mit der Kernaussage des Ausdrucks der großen „Bandbreite von Eigenschaften [...], die als Möglichkeiten im menschlichen Repertoire vorhanden sind“ verweist auf konstruktive Interkulturalität, die auf der Kombination von Gegensätzen beruhen.

Bikulturelle Personen können ihre vielfältigen Kompetenzen ebenso konstruktiv in anderen Organisationen, jenseits von Unternehmen, erfolgreich einsetzen, wie unter anderem in Kulturinstituten, Kulturstiftungen, der Politik, Einrichtungen der Sozialen Arbeit oder in Bildungsinstitutionen. So spielen sie auch bei der Gründung und dem Aufbau der Türkisch-Deutschen Universität in Istanbul eine besondere Rolle, die im Rahmen der Ernst-Reuter-Initiative (seit 2006) gegründet wurde, um die deutsch-türkische Zusammenarbeit in Kunst und Kultur, Politik, Medien, Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft zu fördern (Struck 2011). Um ein derartiges bildungspolitisches Großprojekt aufzusetzen bedurfte und bedarf es Akteure, die mit besonderer Energie die Völkerverständigung und den Kulturaustausch, die zwischenmenschliche und die zwischenstaatliche Kooperation, erfolgreich und positiv gestalten wollen. In Deutschland wie in der Türkei wurden Akademiker mit Erfahrungen in beiden Ländern und beiden Kulturen gesucht und gefunden, die sich diesem Ziel persönlich und auch oft intrinsisch motiviert verpflichten. Sie sind häufig durch langjährige wissenschaftliche Ar-

beit in diesem Kontext ausgewiesen, weisen beiderseitige wissenschaftliche Karrieren auf oder können durch ihre familiäre Herkunft oder durch den Lebenspartner diesen beiden Kulturen und Nationen eng verbunden sein. Ihr polykulturelles Denken und ihre Funktion als *Boundary Spanner*, die beide Wissenschaftssysteme und Kulturen verknüpfen können, ermöglicht es, über Schwierigkeiten und sogar Konflikten hinweg die übergeordneten Ziele der Verständigung und der Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten (Barner-Rasmussen et al. 2014; Barmeyer & Großkopf 2020).

4. Forschungsdesiderate und interkulturelle Praxis

Interkulturalität als soziales Phänomen in Organisationen kann und muss nicht nur aus einer problemorientierten Sicht betrachtet und analysiert werden, wie es in den letzten Jahrzehnten in der interkulturellen Forschung hauptsächlich geschah. Interkulturalität weist auch – in Form von Komplementaritäten – konstruktive Elemente auf. Dabei sind wir uns bewusst, dass diese konstruktive paradigmatische Haltung von Personen (vor allem Sozial- und Kulturwissenschaftler, aber auch Praktiker), die sich eher in einem kritischen Paradigma verorten, angegriffen werden kann. Auch eine Strömung der interkulturellen Managementforschung, die geprägt ist von Einflüssen der US-amerikanischen Sozial- und Kulturwissenschaften, insbesondere postkolonialen Theorien, geben hiervon Zeugnis. Der Fokus vieler dieser Forschungen liegt auf Machtasymmetrien, Ungleichheiten und Konflikten (Jack & Westwood 2006; Mahadevan et al. 2020). Diese Sichtweisen und paradigmatische Einstellung sind selbstverständlich wichtig, schließlich existieren viele interkulturelle Missverständnisse und Konflikte in internationalen, wie auch in deutsch-türkischen Kontexten. Wir stellen mit diesem Beitrag jedoch ihre Einseitigkeit und ihre Überbetonung in Frage, die dazu führt, dass die vielen positiven menschlichen Errungenschaften, die Individuen ausmachen und die positiven Entwicklungen, die soziale Systeme erfahren, außer Acht gelassen werden. Kulturaustausch, interkulturelle Kompetenz und Interkulturalität verändern Kulturen und Gesellschaften – sie führen im konstruktiven Sinne zu einem konfliktärmeren und partnerschaftlichen Zusammenwirken.

Für die Zukunft interkultureller Forschung könnten, auf verschiedenen Ebenen, folgende Forschungsdesiderata angegangen werden:

Auf einer *epistemologischen* Ebene könnte über ein weiteres Wissenschaftsparadigma nachgedacht werden, das grundsätzlich die konstruktiven

Elemente von Interkulturalität in den Mittelpunkt rückt. Dabei könnten unterschiedliche sozialwissenschaftliche Paradigmen (Romani et al. 2018) Berücksichtigung finden, womöglich mit einem multiparadigmatischen Ansatz, der eine Perspektivenvielfalt ermöglicht (Romani & Primecz 2019), die zuträglich für konstruktive Interkulturalität ist (Barmeyer 2021). Aus einer konstruktiven Sicht könnten sich Forschende auf ihre Komplementaritäten konzentrieren, die sich aus ihren unterschiedlichen paradigmatischen Zugängen ergeben. Eine multiparadigmatische Sensibilität für Forschungsphänomene könnte genutzt werden, um innovative relevante Ergebnisse interkultureller Forschung zu generieren (Großkopf & Barmeyer 2021).

Auf einer *konzeptionellen* Ebene wäre es denkbar ein neues ganzheitliches integratives Modell zu entwerfen, das auf bestehenden Konzepten und Modellen fußt und diese integriert. Dieses Modell könnte Dynamiken und Prozesse von Interkulturalität (Bausch et al. 2022) und auch interkulturelle Verhandlungen (Barmeyer & Davoine 2015) berücksichtigen. Dabei könnten vermehrt als bisher soziokulturelle und soziohistorische Kontextvariablen (D'Iribarne et al. 2020; Bjerregaard et al. 2009) miteinbezogen werden, aber auch im Sinne eines kulturellen Pluralismus multiple Kulturen (National-, Regional-, Organisations- und Professionskulturen) (Sackmann & Phillips 2004), sowie *Code-* und *Frameswitching* als erweitertes Kompetenzrepertoire (Luna et al. 2008).

Auf einer *empirischen* Ebene wäre es aufschlussreich, vermehrt qualitative kulturspezifische Fallstudien zu betreiben (Stahl & Tung 2015), in denen Interaktionsprozesse genauer untersucht werden, durch die die Entstehung konstruktiver Interkulturalität überhaupt möglich ist. Solche Forschung könnte auch interkulturell betrieben werden, durch deutsch-türkische Forschertandems, die ihre Perspektiven, Annahmen und Wissensbestände in den Forschungsprozess einbringen (Barmeyer & Davoine 2021). Dies kann sowohl auf einer Mikroebene der interpersonalen Interaktion, auf einer Mesoebene in organisationalen Kontexten oder auf einer Makroebene von Städten, Regionen oder Gesellschaften stattfinden (Barmeyer 2018; Thornton et al. 2012). Im deutsch-türkischen und auch türkisch-internationalen Kontext besteht ein großer Forschungsbedarf. Während große, vor allem international tätige Unternehmen in der Türkei, den Vorteil interkultureller Kompetenzentwicklung verstärkt nutzen, nehmen kleine und mittelständische türkische Unternehmen kulturelle Herausforderungen kaum wahr, obwohl sie auf ausländischen Märkten erfolgreicher sein wollen (Calik 2021). Über die Rolle von interkultureller Kompetenz in türkischen staatlichen und anderen privaten Organisationen ist wenig bekannt. Für das konstruktive interkulturelle Management im deutsch-türkischen Kontext wäre es besonders erfolgsver-

sprechend, auf biculturelle Akteure zu fokussieren, die mit ihren vielfältigen interkulturellen Kompetenzen wichtige Impulse für interkulturelle Lern- und Entwicklungsprozesse geben (Barmeyer & Grosskopf 2022).

Bildnachweis

Abb. 1. Barmeyer 2011, 24.

Literaturverzeichnis

- Adler, N. J. (1980): Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations. In: Burke, W. W. & Goodstein, L. D. (Eds.): Trends and Issues in Organizational Development: Current Theory and Practice. University Associates, 163–184.
- Adler, N. J. (1983): Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. *Academy of management Review*, 8(2), 226–232.
- Adler, N. J. & Aycan, Z. (2018): Cross cultural interaction: What we know and what we need to know. In: *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 5, 307–333.
- Aycan, Z. (2001): Human resource management in Turkey-Current issues and future challenges. *International journal of manpower*, 22(3), 252–260.
- Barmeyer C. (2012): Taschenlexikon Interkulturalität. Vandenhoeck & Ruprecht UTB, Göttingen.
- Barmeyer, C. (2018): Konstruktives Interkulturelles Management. Vandenhoeck & Ruprecht UTB, Göttingen.
- Barmeyer, C. (2020): Interkulturelle Komplementarität in Organisationen: Bezugsrahmen, Fallbeispiele und begünstigende Faktoren. In: Giessen, H. W. & Rink, C. (Hg.): *Migration, Diversität und kulturelle Identitäten*. J.B. Metzler, Berlin, 37–62.
- Barmeyer, C. (2021): Konstruktive interkulturelle Organisationsentwicklung durch paradigmatische Perspektivenvielfalt: In: *Interkulturelles Forum der deutsch-chinesischen Kommunikation*, 1(1), 81–103, <https://doi.org/10.1515/ifdck-2021-2008>.
- Barmeyer, C. & Davoine, E. (2014): Interkulturelle Synergie als „ausgehandelte“ Interkulturalität: Der deutsch-französische Fernsehsender ARTE. In: Moosmüller, A. & Möller-Kiero, J. (Hg.): *Interkulturalität und kulturelle Diversität*. Waxmann, Münster, 155–181.

- Barmeyer, C. & Davoine, E. (2015): Konstruktive Interkulturalität. Impulse für die Zusammenarbeit in internationalen Organisationen am Fallbeispiel Alleo. In: *ZfO – Zeitschrift für Führung + Organisation*, 84(6), 430–437.
- Barmeyer, C. & Davoine, E. (2021): Intercultural challenges of rapport in French-German organizational field research – insights from a binational research tandem. In: Guttormsen, D., Luring, J. & Chapman, M. (Hg.): *Field Guide to Intercultural Research*. Edgar Elgar, Cheltenham, 230–242, <https://doi.org/10.4337/9781788970129.00027>.
- Barmeyer, C. & Franklin, P. (Hg.) (2016): *Intercultural management: A case-based approach to achieving Complementarity and Synergy*. Palgrave, London.
- Barmeyer, C. & Grosskopf, S. (2022): Das Kreativitätspotenzial von Bikulturalität. Fallstudie eines migrantischen Unternehmers. In: *ZfO – Zeitschrift für Führung + Organisation*, 87(2), 86–89.
- Barmeyer, C., Bausch, M. & Moncayo, D. (2019): Cross-cultural management research: Topics, paradigms, and methods – A journal based longitudinal analysis between 2001 and 2018. In: *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(2), 218–244.
- Barmeyer, C., Davoine, E. & Stokes, P. (2019): When the ‚well-oiled machine‘ meets the ‚pyramid of people:‘ Role perceptions and hybrid working practices of middle managers in a binational organization – ARTE. In: *International Journal of Cross Cultural Management*, 19 (3), 251–272.
- Barmeyer, C. & Grosskopf, S. (2020): Von sozialem zu interkulturellem Kapital – Migranten als interkulturelle Brückenbauer. In: Genkova, P. & Riecken, A. (Hg.): *Handbuch Migration und Erfolg*. Springer, Wiesbaden, 407–422.
- Bausch, M., Barmeyer, C. & Mayrhofer, U. (2022): Facilitating factors in the cross-cultural transfer of management practices: The case of a German multinational in Brazil. In: *International Business Review*, 31 (2), online.
- Bjerregaard, T., Luring, J. & Klitmøller, A. (2009): A critical analysis of intercultural communication research in cross-cultural management introducing newer developments in anthropology. *Critical Perspectives on International Business*, 5(3), 207–228.
- Bolten, J. (2001): *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt.
- Boyacigiller, N. A., Kleinberg, J., Phillips, M. E., & Sackmann, S. A. (2004): Conceptualizing culture: Elucidating the streams of research in international cross-cultural management. *Handbook for international management research*, 2, 99–167.
- Brannen, M. Y. & Thomas D. C. (2010): Bicultural Individuals in Organizations: Implications and Opportunity. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 5–16.

- Brannen, Mary Y. (1998): Negotiated Culture in Binational Contexts: A Model of Culture Change Based on a Japanese/American Organizational Experience. In: *Anthropology of Work Review*, 18(2/3), 6–17.
- Burrell G. & Morgan G. (1979): *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Live*. Ashgale Publishing Company, Burlington.
- Calik, S. (2021): Internationalisierungsprofile Türkischer Unternehmen. Kulturelle Herausforderungen für das Management in den Handelsbeziehungen mit Deutschland. Doppelmasterarbeit Istanbul-Passau, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=v7BkNnnepTnbhn8rNR77LXtuyjuKFy0xib6jk5NpFEArK8KPTb9uDC2kOU8GIrxa>, [04.09.2023].
- Cameron, K. (2017): Cross-cultural research and positive organizational scholarship. In: *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 13–32.
- Casmir, F. (1999): Foundations for the Study of Intercultural Communication based on a Third-Culture Building Model. In: *International Journal of Intercultural Relations*, 23(1), 91–116.
- Chanlat, J.-F., Davel, E. & Dupuis, J.-P. (2013): *Cross-Cultural Management. Culture and Management Across the World*. Routledge, London.
- Chen, S. X. (2015). Toward a social psychology of bilingualism and biculturalism. *Asian Journal of Social Psychology*, 18(1), 1–11, <https://doi.org/10.1111/ajsp.12088>.
- Csikszentmihalyi, M. (2014): *FLOW und Kreativität*. Klett-Cotta, Stuttgart.
- D'Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J.-P. & Tréguer-Felten, G. (2020): *Cross-cultural management revisited*. Oxford University Press.
- Fitzsimmons, S. R., Lee, Y.-T. & Brannen, M. Y. (2013): Demystifying the myth about marginals: implications for global leadership. *European J. International Management*, 7(5), 587–603.
- Friedman, V. J. & Berthoin Antal, A. (2005): Negotiating Reality. A Theory of Action Approach to Intercultural Competence. In: *Management Learning*, 36(1), 69–86.
- Glăveanu V-P. (2010): Principles for a Cultural Psychology of Creativity. *Culture & Psychology*, 16(2), 147–163, <https://doi.org/10.1177/1354067X10361394>.
- Grosskopf, S. & Barmeyer, C. (2021): Learning from multi-paradigmatic sensitivity in cross-cultural management? Empirical and theoretical considerations. In: *International Journal of Cross Cultural Management*, (21)2, 181–202, <https://doi.org/10.1177/14705958211019437>.
- Goethe, J. W. v. (1810): *Zur Farbenlehre*. 2 Bände, Tübingen.
- Holden, N., Michailova, S. & Tietze, S. (Eds.) (2015): *The Routledge companion to cross-cultural management*. Routledge, London.

- Jack, G. & Westwood R. (2006): Postcolonialism and the politics of qualitative research in international business. *Management International Review*, 46(4), 481–501.
- Jack, G. & Westwood, R. (2009): *International and cross-cultural management studies: A postcolonial reading*. Palgrave Macmillan, London.
- Kamm, J. (Ed.) (2021): *Kulturwirtschaft. Themen – Methoden – Perspektiven*. Schuster, Passau, 225–254.
- Kuhn, T. S. (1978): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. 3. mit der 2. identischen Auflage. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main.
- Luna, D., Ringberg, T. & Peracchio, L. A. (2008): One Individual, Two Identities: Frame Switching among Biculturals. *Journal of Consumer Research*, 35(2), 279–293, <https://doi.org/10.1086/586914>.
- Mahadevan J., Primecz H. & Romani L. (2020): *Cases in Critical Cross-Cultural Management: An Intersectional Approach to Culture*. Routledge, New York, London.
- Miller, J., Şahin, U. & Türeci, Ö. (2021): *Projekt Lightspeed. Der Weg zum BioNTech-Impfstoff – und zu einer Medizin von morgen*. Rowohlt, Hamburg.
- Morris, M. W., Chiu, C. & Liu, Z. (2015): Polycultural Psychology. *The Annual Review of Psychology*, 66, 631–659.
- Otte, M. (1990): Komplementarität. In: Sandkühler, Hans Jörg (Hg.): *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften*. Bd. 2. Hamburg, 847–849.
- Romani, L. & Primecz, H. (2019): Promoting and demystifying paradigm interplay: Reflexive practices on a study of Turkish mobile professionals. *Studi di Sociologia*, 57(1), 31–44.
- Romani, L., Barmeyer, C., Primecz, H. & Pilhofer, K. (2018): Cross-Cultural Management Studies: State of the Field in the Four Research Paradigms. In: *International Studies of Management & Organization*, 48(3), 247–263.
- Sackmann, S. A., & Phillips, M. E. (2004): Contextual influences on culture research: Shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(3), 370–390.
- Şahin, K. (2002): *Der Falke in der Fremde*. Econ, München.
- Seligman, M. E. P. (1998): *Learned optimism: how to change your mind and your life*. Vintage Books, New York.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000): Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Seligman, M. E. P. (2003): Positive psychology: Fundamental assumptions, *Psychologist*, 16(3), 126–127.

- Stahl, G. K. & Tung, R. L. (2015): Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(6), 391–414.
- Struck, E. (2011): Interkulturalität und Wissenstransfer. Die Bedeutung interkultureller Studiengänge am Beispiel der „Kulturwirtschaft – International Cultural and Business Studies“ der Universität Passau. In: Ozil, S., Hofman, M. & Dayioglu-Yücel, Y. (Eds.): *Jahrbuch Türkisch-Deutsche Studien*, Bd. 1. Göttingen, 231–240.
- Szkudlarek, B., Romani, L., Caprar, D. V. & Osland, J. S. (Eds.) (2020): *The Sage handbook of contemporary cross-cultural management*. Sage, London and Thousand Oaks.
- Thomas, D. C. (2016): *The Multicultural Mind*. Oakland.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012): *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2010): *Riding the waves of innovation: Harness the power of global culture to drive creativity and growth*. Mc Graw-Hill, New York.
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (2004): *Managing people across cultures*, Chichester.
- Usunier, J. C. (1998): *International and cross-cultural management research*. Sage, London and Thousand Oaks.